

Ingeborg Dokken og Helén Kristine Larsen

Bruk av sustainability balanced scorecard i norske bedrifter

En mixed methods undersøkelse



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi, markedsføring og jus – campus Ringerike
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Ingeborg Dokken og Helén Kristine Larsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

I denne studien har vi sett nærmere på bruken av sustainability balanced scorecard i norske bedrifter. Sustainability balanced scorecard, forkortet til SBSC, er et styringsverktøy som ble introdusert av Figge et al. i 2002. SBSC er et nisjeområde av balanced scorecard (BSC), som inkluderer bærekraft i styringsverktøyet. Bærekraft har de siste årene fått økt fokus i samfunnet, og denne bevisstgjøringen øker behovet for et styringsverktøy som imøtekommer eksternt press for bærekraftsrapportering. Oppgaven skal besvare følgende problemstilling: *“I hvilken grad bruker norske bedrifter balanced scorecard til å implementere bærekraft i sitt styringssystem?”*

For å svare på oppgavens problemstilling, har vi benyttet kvantitativ og kvalitativ metode. Vi innhentet kvantitative data gjennom en spørreundersøkelse som ble sendt ut til 14 312 bedrifter i Norge, hvor 768 respondenter svarte på undersøkelsen. Videre gjennomførte vi fire kvalitative intervjuer.

Oppgavens resultater viser at 6,1% av bedriftene bruker SBSC, og at bedrifter i liten grad bruker BSC til å innføre bærekraft i sitt styringssystem. Studien viser dog at de som bruker SBSC, rapporterer om bærekraft i større grad og dette tyder på at SBSC er et nyttig verktøy for å implementere bærekraft i bedriften. Bedriftene motiveres i hovedsak av sosialpolitiske perspektiver til å implementere bærekraft i sitt styringsverktøy. Resultatene viser videre at de fleste bedrifter implementerer bærekraft i alle perspektivene i BSC og som et eget perspektiv. Funnene i oppgaven viser likevel at det er forskjellig motivasjon rundt bærekraft og implementering av SBSC.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og ledelse, bedriftsøkonomisk analyse, ved Universitetet i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. Oppgaven er blitt utført gjennom samarbeid mellom to personer.

Masteravhandlingen er et teoretisk og empirisk arbeid der vi har fordypet oss i et selvvalgt emne. Emnet i denne masteroppgaven er sustainability balanced scorecard, da bærekraft har blitt mer og mer viktig i dagens samfunn og vi fant det interessant å se på hvordan bedrifter forholdt seg til dette. Vi har jobbet strukturert gjennom hele perioden med oppgaven og har hatt et jevnt og godt samarbeid. Studien består av en kvantitativ del med en spørreundersøkelse som ble sendt ut til et utvalg av bedrifter i Norge, og en kvalitativ del med fire oppfølgingsintervjuer. Vi ønsker å rette en takk til de 768 respondentene som deltok i vår spørreundersøkelse, og spesielt til de fire som tok seg tid til intervju med oss.

Vi ønsker avslutningsvis å rette en stor takk til vår veileder Dag Øivind Madsen, som gjennom hele arbeidet med oppgaven har kommet med gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk.

Flesberg & Stokke

Mai 2023

Ingeborg Dokken & Helén Kristine Larsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord	iii
Tabelloversikt	viii
Figuroversikt	ix
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon av tema	1
1.2 Problemstilling og formål	2
1.3 Oppgavens metode, empiri og datagrunnlag	3
1.4 Oppgavens avgrensning	3
1.5 Oppgavens struktur	4
2 Teoretisk bakgrunn	5
2.1 Bibliometrisk analyse	5
2.1.1 Valg av database	5
2.1.2 Søk i databasen	6
2.1.3 Søkets resultater	6
2.2 Bærekraftsrapportering	10
2.2.1 Bærekraftsrapportering i bedrifter	11
2.2.2 Rammeverk for bærekraftsrapportering.....	12
2.2.3 Nytt EU-direktiv for felles rapporteringsstandard	13
2.3 Sustainability balanced scorecard	14
2.3.1 Ulike perspektiver innen SBSC	15
2.3.2. Fire perspektiver i SBSC	16
2.3.3 Fem perspektiver i SBSC.....	17
2.3.4 Eget perspektiv og integrert i de fire perspektivene i SBSC	18
2.4 Fra misjon til strategi	18
2.5 Implementering av strategi i BSC.....	19
2.6 Oppbygningen av SBSC	20
2.6.1 Teoretiske perspektiver i SBSC	20
2.6.2 Dimensjoner i SBSC	21
2.7 Bruk av SBSC i praksis	23
2.7.1 Litteraturgjennomgang om bruk av SBSC.....	23
2.7.2 Bruk av SBSC i Norge.....	24
2.8 Kritikk av SBSC	25

2.9 Oppsummering.....	26
3 Metode.....	28
3.1 Forskningsstrategi.....	28
3.2 Forskningsdesign.....	29
3.3 Datamateriale.....	30
3.3.1 Populasjon og utvalg.....	31
3.3.2 Frafallsanalyse.....	31
3.4 Datainnsamling.....	35
3.4.1 Utvikling av spørreskjemaet.....	35
3.4.2 Gjennomføring av undersøkelsen.....	38
3.4.3 Utforming av intervjuguide.....	39
3.4.4 Gjennomføring av intervju.....	40
3.5 Evaluering av datamateriale.....	41
3.5.1 Gyldighet og pålitelighet.....	41
3.5.2 Kji-kvadrattest for uavhengighet.....	43
3.6 Mulige fallgruver.....	43
3.6.1 Feil ved utforming av problemstilling og design.....	43
3.6.2 Feil ved undersøkelsen.....	44
3.7 Oppsummering.....	46
4 Empiri - kvantitativ spørreundersøkelse.....	47
4.1 Respondenter av spørreundersøkelsen.....	47
4.1.1 Bransje og brukere av BSC og SBSC.....	48
4.1.2 Salgsinntekter og brukere av BSC og SBSC.....	49
4.2 Funn relatert til bærekraft.....	50
4.2.1 Grad av rapportering.....	51
4.2.2 Krav fra interessenter.....	52
4.2.3 Implementering av bærekraft i styringselementer.....	52
4.2.4 Rapporteringsstandarder.....	53
4.3 Funn relatert til BSC og SBSC.....	55
4.3.1 Kjennskap til og bruk av BSC.....	56
4.3.2 Kjennskap til og bruk av SBSC.....	57
4.3.3 Involverte parter i innføringen av SBSC.....	59
4.3.4 Motiver bak innføring av SBSC.....	60
4.3.5 Inkludering av bærekraft.....	62

4.3.6 Fordeler med bruk av SBSC	64
4.3.7 Oppnåelse av ønsket mål med SBSC.....	65
4.3.8 Utdordringer med bruk av SBSC.....	65
4.4 Oppsummering.....	66
5 Empiri - kvalitative intervjuer	67
5.1 Stilling og bruk av SBSC i bedriften	67
5.2 Tidsplan og innføring av SBSC i bedriften	68
5.3 Introduisering av og holdning til SBSC i bedriften	69
5.4 Fordeler med SBSC og hvordan det brukes.....	70
5.5 SBSC som verktøy og utfordringer med bruk	71
5.6 Oppsummering.....	73
6 Analyse	75
6.1 Grad av rapportering	75
6.2 Implementering av bærekraft i bedriften	76
6.3 Rapporteringsstandarder for bærekraft	76
6.4 Kjennskap til og bruk av BSC og SBSC.....	78
6.5 Faktorer for å lykkes med implementering av SBSC	79
6.6 Motivasjon for implementering av SBSC.....	81
6.6.1 Instrumentelle perspektiver	81
6.6.2 Sosialpolitiske perspektiver	82
6.6.3 Normative perspektiver.....	83
6.6.4 Oppsummering.....	84
6.7 Hvordan bruker bedrifter i Norge SBSC i praksis	84
6.7.1 Eget perspektiv og integrert i de fire eksisterende perspektivene.....	84
6.7.2 Eget perspektiv.....	85
6.7.3 Eksisterende perspektiv	85
6.7.4 Bærekraftsrapportering separat fra SBSC.....	86
6.7.5 Oppsummering.....	86
6.8 Hvilke utfall har implementeringen ført til for bedriften.....	87
6.8.1 Fordeler med SBSC	87
6.8.2 Utdordringer med SBSC.....	88
6.8.3 Kritikk av SBSC og informantenes erfaringer	89
6.9 Oppsummering.....	89
7 Avslutning.....	91

7.1 Konklusjon.....	91
7.1.1 Motivasjon for implementering av SBSC.....	91
7.1.2 Bruk av SBSC i Norge.....	92
7.1.3 Utfall av implementering i norske bedrifter.....	92
7.1.4 Konklusjon opp mot problemstilling	92
7.2 Oppgavens begrensninger	94
7.3 Videre forskning	95
Kildeliste	97
Vedlegg.....	103
Vedlegg 1 – NSD sin vurdering.....	103
Vedlegg 2 – Spørreundersøkelsen	104
Vedlegg 3 – E-post sendt til bedriftene	118
Vedlegg 4 – Informasjonsskriv spørreundersøkelse	119
Vedlegg 5 – Intervjuguide	121
Intervju introduksjon.....	121
Vedlegg 6 – E-post til intervjuobjekter.....	127
6.1 E-post.....	127
6.2 Påminnelse	127
Vedlegg 7 – Informasjonsskriv intervju	129
Vedlegg 8 - Samtykke til lydopptak	131

Tabelloversikt

Tabell 2.1: Nøkkelinformasjon Scopus	6
Tabell 2.2: Rammeverk for bærekraftsrapportering	13
Tabell 2.3: Teoretiske perspektiver	22
Tabell 3.1: Oversikt over tidligere masteroppgaver	35
Tabell 3.2: Oversikt over temaer i spørreundersøkelsen	36
Tabell 3.3: Oversikt over kvalitative intervjuer	41
Tabell 4.1: Grad av rapportering	51
Tabell 4.2: Krav fra interessenter	52
Tabell 4.3: Implementering av bærekraft i styringselementer	53
Tabell 4.4: Fordeler med SBSC	65
Tabell 4.5: Oppnåelse av ønsket mål med SBSC	65
Tabell 4.6: utfordringer med SBSC	66
Tabell 5.1: Informantenes stilling i bedriften og bruk av SBSC	67
Tabell 5.2: Tidsplan og innføring av SBSC i bedriften	68
Tabell 5.3: Introduisering av og holdning til SBSC i bedriften	69
Tabell 5.4: Måloppnåelse og hvordan SBSC brukes	70
Tabell 5.5: utfordringer knyttet til bruk av SBSC og om SBSC er riktig verktøy for innføring av bærekraft	72
Tabell 5.6: Oppsummeringstabell kvalitative intervjuer	74
Tabell 6.1: Sammenlikning av grad av rapportering	76
Tabell 6.2: Sammenlikning av implementering av bærekraft i bedriften	76
Tabell 6.3: Bruk av BSC i ulike studier	78
Tabell 6.4: Sammenlikning av kjennskap til SBSC og bruk av BSC	79
Tabell 6.5: Sammenlikning av faktorer for å lykkes med implementering av SBSC	80
Tabell 6.6: Sammenlikning av krav til rapportering med tidligere studie	81
Tabell 6.7: Sammenlikning av bruk av perspektiver med tidligere studie	86
Tabell 6.8: Sammenlikning av fordeler med SBSC med tidligere studie	88

Figuroversikt

Figur 2.1: Antall publikasjoner per år innenfor området sustainability	7
Figur 2.2: Antall publikasjoner per forfatter innenfor området sustainability	8
Figur 2.3: Antall publikasjoner per år innenfor området SBSC	9
Figur 2.4: Antall publikasjoner per forfatter innenfor området SBSC	10
Figur 2.5: De fire standard perspektivene, presentert i 1992 av Kaplan og Norton	15
Figur 2.6: SBSC med fire perspektiver (Figge et al., 2002)	16
Figur 2.7: SBSC med fem perspektiver (Figge et al., 2002)	17
Figur 2.8: SBSC med fem perspektiver og bærekraft implementert i alle perspektiver (Hansen & Schaltegger, 2016)	18
Figur 2.9: Fra misjon til strategi (Kaplan & Norton, 2004, s. 33)	19
Figur 2.10: Oversikt over dimensjoner i SBSC (Hansen & Schaltegger, 2016)	23
Figur 3.1: Metodetriangulering	28
Figur 3.2: Frafallsanalyse	32
Figur 3.3: Bransjefordeling i populasjon og utvalg	33
Figur 3.4: Salgsinntekter i populasjon og utvalg	34
Figur 3.5: Forklaring av kji-kvadrattest for uavhengighet.....	43
Figur 4.1: Oversikt over kjennskap til og bruk av BSC og SBSC	48
Figur 4.2: Oversikt over bransje og bruk av BSC og SBSC	49
Figur 4.3: Fordeling av salgsinntekter og bruk av BSC og SBSC	50
Figur 4.4: Tabell- og begrepsforklaring	51
Figur 4.5: Rapporteringsstandarder	53
Figur 4.6: Rapporteringsstandarder SBSC	54
Figur 4.7: Bransje og rapporteringsstandard	55
Figur 4.8: Kjennskap til og bruk av BSC	56
Figur 4.9: Bruk av BSC	57
Figur 4.10: Kjennskap til SBSC	58
Figur 4.11: Bruk av SBSC	59
Figur 4.12: Involverte parter i innføringen av SBSC.....	60
Figur 4.13: Motiver bak innføring av SBSC	61
Figur 4.14: Grunner til at SBSC vurderes innført	62
Figur 4.15: Inkludering av bærekraft i BSC	63
Figur 4.16: Hvordan vil bærekraft bli inkludert i BSC	64

1 Innledning

I dette kapittelet vil vi først starte med å introdusere vårt tema for oppgaven. Videre vil vi presentere problemstilling og formål. Deretter vil vi kort si noe om metodemessig tilnærming, empiri og datagrunnlag, samt presentere oppgavens avgrensning. Avslutningsvis vil vi presentere oppgavens struktur.

1.1 Introduksjon av tema

I denne oppgaven fokuserer vi på forskningsområdet sustainability balanced scorecard (SBSC), og ser på hvordan SBSC er blitt anvendt som styringsverktøy i Norge. SBSC er et styringsverktøy bedrifter kan bruke for å innføre en overordnet strategi, og som også tar hensyn til bærekraft som en del av strategien. For over 20 år siden diskuterte Epstein og Wisner (2001) hvordan bedrifter kan bruke balanced scorecard (BSC) for å implementere bærekraft inn i sin strategi. Konseptet sustainability balanced scorecard ble presentert i 2002 av Figge et al. SBSC er en utvidet versjon av BSC, og introduserer og integrerer bærekraft i rammeverket til Kaplan og Norton (1992) om BSC.

Bærekraft er et begrep som stammer tilbake til Brundtlandkommisjonen fra 1987, og ble definert som *“(...) en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”* (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987/1987, s. 42). Dette er samme definisjon som FN benytter seg av den dag i dag, og utgjør bakgrunnen for utviklingen av FNs bærekraftsmål (FN, 2021).

I dagens samfunn blir bærekraft mer og mer viktig, da verden i dag har et forbruk som ikke er mulig å opprettholde over tid. Om verden skulle ha et forbruk slik Norge har i dag, ville vi ha trengt 3,2 jordkloder (FN, 2022). Det store forbruket har gjort at miljøet rundt bedrifter har endret seg, og spesielt hvilke verdier som interessentene legger vekt på, noe som gjør at det er viktig for bedrifter å respondere på eksterne interessenter (Ali et al., 2022). Det har ført til at flere og flere bedrifter i de senere år har merket hvor viktig det er å ta tak i problemer knyttet til miljø og bærekraft (Ali et al., 2022). Dette må reflekteres bedre i bedriftenes kontrollsystemer.

Det finnes mange ulike kontrollsystemer som bedrifter kan benytte seg av i en bedrift, og kontrollsystemer blir definert som *“(...) alle instrumenter og systemer ledere bruker for å sikre at ansattes oppførsel og avgjørelser er i tråd med organisasjons mål og strategier”*

(Malmi & Brown, 2008, s. 291). Et av disse styringsverktøyene er BSC. BSC er et populært og mye brukt styringsverktøy, både internasjonalt og i Norge, gjennom de siste 30 årene (Berg et al., 2021; Tawse & Tabesh, 2022). BSC ble utviklet for å måle den finansielle og operasjonelle delen av bedriften, og inneholder sammensatt informasjon om bedriftens aktiviteter. BSC består originalt av fire perspektiver; finansielt perspektiv, kundeperspektiv, internperspektiv og innovasjon- og læringsperspektiv.

Det er flere fordeler ved å integrere bærekraft inn i styringsverktøyet til bedriften, både internt og eksternt. De interne fordelene handler blant annet om økt tilfredshet blant ansatte og økt produktivitet, mens noen eksterne fordeler går på økt image og flere muligheter i markedet (Epstein & Wisner, 2001).

En måte å gjøre bærekraft til en del av bedriftens oppgaver på, er å implementere det inn i bedriftens styringsverktøy. Dette kan gjøres i BSC ved å inkludere bærekraft i fire perspektiver eller legge til et femte perspektiv, som da blir omtalt som SBSC. SBSC er et nisjeområde innen BSC-forskningen, og er derfor ikke like utbredt. Flere bedrifter implementerer nå bærekraft i BSC for å møte eksterne forventninger, noe som er med på å sikre deres legitimitet i markedet (Berg et al., 2021). Bærekraft har i senere tid fått en større betydning i samfunnet, og bedrifter som integrerer dette i sin strategi har en økt mulighet for å styrke sin posisjon i markedet.

1.2 Problemstilling og formål

Formålet med denne masteroppgaven er å få en innsikt i hvordan norske bedrifter rapporterer om bærekraft og bruken av SBSC som styringsverktøy. Bedriftene må i større grad enn tidligere ta stilling til bærekraftsrapportering, og hvordan de håndterer dette vil være interessant å undersøke. På bakgrunn av litteratursøket vi gjorde under forprosjektet fant vi at det finnes en del forskning på hvordan SBSC brukes i praksis. I Norge fant vi kun én kvantitativ studie (Berg et al., 2021), men ingen kvalitative eller mixed methods studier. Dette er et forskningsgap vi oppdaget, og ønsket å videre undersøke. Vi ønsker å skaffe oss et dypere innblikk i valgene bedriftene tar knyttet til innføring og bruk av SBSC. Dette vil vi gjøre ved bruk av mixed methods da denne metoden kombinerer både kvantitative og kvalitative noe som gjør at man får et annet inntrykk enn kun ved å bruke én type datainnsamling.

Hovedfokuset i oppgaven er hvordan SBSC blir brukt i norske bedrifter og vår problemstilling er som følger:

“I hvilken grad bruker norske bedrifter balanced scorecard til å implementere bærekraft i sitt styringsystem?”

For å svare på problemstillingen har vi tre forskningsspørsmål for å belyse hvordan bærekraft blir implementert i bedriften med bruk av SBSC, og støtte oppunder hovedproblestillingen.

Disse er som følger:

- (1) Hvilken motivasjon ligger bak implementering av SBSC i bedrifter i Norge?*
- (2) Hvordan bruker bedrifter i Norge SBSC i praksis?*
- (3) Hvilke utfall har implementeringen av SBSC ført til for bedriften?*

1.3 Oppgavens metode, empiri og datagrunnlag

Metoden vi vil benytte oss av i denne oppgaven, er mixed methods. Dette innebærer å samle inn både kvantitative og kvalitative data. Vi vil bruke et forklarende design, hvor de kvalitative dataene er med på å utdype de kvantitative resultatene (Johannessen et al., 2021, s. 262).

Datagrunnlaget og empirien i oppgaven er samlet inn gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer. Utvalget for spørreundersøkelsen er bedrifter som er registrert som ASA eller AS, og med flere enn 10 ansatte. Grunnet filtrering på antall ansatte, vil ikke undersøkelsen være representativ for de aller minste bedriftene i Norge. Spørreundersøkelsen avsluttes med å spørre enkelte respondenter om de er villige til å stille til intervju, avhengig av svarene de har avgitt, og intervjuene gir en dypere forståelse av området.

1.4 Oppgavens avgrensning

Denne masteroppgaven begrenser seg til norske bedrifter med flere enn 10 ansatte. Derfor vil ikke resultatene være representative for de minste bedriftene, eller for bedrifter i andre land. Vi vil underveis i oppgaven videre begrense undersøkelsen til bedrifter med erfaring om SBSC. I metodekapittelet vil vi gå nærmere inn på avgrensningene og hvor i undersøkelsen de finner sted. Informasjonen vi samler inn om bedriftene hentes fra Proff Forvalt (www.forvalt.no).

1.5 Oppgavens struktur

Videre i oppgaven vil vi ta for oss teorien vi har benyttet som grunnlag for denne oppgaven i kapittel 2, før vi går inn på hvilken metode vi har anvendt og hvorfor i kapittel 3. I kapittel 4 vil vi presentere empiriske funn fra den kvantitative undersøkelsen, og i kapittel 5 presenteres empiriske funn fra den kvalitative undersøkelsen. Analysen presenteres i kapittel 6, og i kapittel 7 konkluderer vi oppgaven og kommer med forslag til videre forskning.

2 Teoretisk bakgrunn

Dette kapittelet vil være grunnlaget for det teoretiske rammeverket i oppgaven, samt for undersøkelsene vi gjør i vår datainnsamling. Teorien vil danne utgangspunktet for spørsmålene vi stiller i både spørreundersøkelsen og intervjuene, og vil gi et sammenlikningsgrunnlag når svarene skal analyseres.

Vi vil starte med en (1) bibliometrisk analyse, før vi vil introdusere (2) bærekraftsrapportering, før vi så tar for oss (3) SBSC. Så ser vi på (4) fra misjon til strategi, og deretter vil vi se på (5) implementeringen av SBSC og (6) oppbygningen av SBSC. Til sist vil vi se på (7) bruk i praksis og (8) kritikk, før vi helt til slutt (9) oppsummerer kapittelet.

Som en del av vårt forprosjekt gjennomførte vi en litteraturgjennomgang på temaet SBSC. Denne litteraturgjennomgangen danner vårt grunnlag for litteraturen som brukes i dette kapittelet, og deler av teksten vil derfor bygge på det vi skrev i forprosjektet.

2.1 Bibliometrisk analyse

Før vi ser nærmere på temaene i denne oppgaven, valgte vi å gjennomføre en bibliometrisk analyse. Dette er et verktøy som brukes for å samle og gi en oversikt over forskning som er publisert på et spesifikt forskningsområde (Donthu et al., 2021). Denne type analyse er nyttig for å kartlegge popularitet og utvikling over tid innen forskning på et bestemt område. Vi ønsker å bruke dette for å se på trenden i publikasjoner om bærekraft og SBSC over tid, samt hvilke forfattere som er mest publisert på området.

2.1.1 Valg av database

For å kunne gjennomføre en bibliometrisk analyse er man avhengig av å kunne skaffe seg en oversikt over dataene man ønsker å analysere. Web of Science og Scopus er de største og mest brukte forskningsdatabasene og er egnet til å bruke i en bibliometrisk analyse, da de inneholder store mengder data og gjør det enkelt å hente ut relevant informasjon (Donthu et al., 2021). Vi testet begge databasene med søkeordet *“sustainability balanced scorecard”* og fikk flere treff i Scopus, i tillegg til at informasjonen vi ønsket kom frem på en mer oversiktlig måte i Scopus. Mongeon og Paul-Hus (2016) finner at Scopus dekker bredere enn Web of Science på ulike forskningsområder. Derfor endte vi opp med å gjennomføre vår bibliometriske analyse basert på data fra Scopus.

2.1.2 Søk i databasen

Videre definerte vi søkeordene vi ville bruke i analysen. Vi ønsket å se på trenden innen forskning på bærekraft generelt, samt trenden innen forskning på SBSC. Vi gjennomførte flere søk med ulike søkeord, og endte til slutt med det søkeordet vi mener gir oss den informasjonen som best omhandler vårt tema. Vi benyttet søkeord om temaet på engelsk, da dette ga oss flest treff. Vi forsøkte å bruke norske søkeord, men fikk da svært få eller ingen treff.

Vi vil gjennomføre to ulike søk i den bibliometriske analysen. Det første søket vi gjorde var rettet mot bærekraft, for å få en oversikt over publikasjoner på området. I dette søket brukte vi søkeordet “*sustainability*” innen “*article title, abstract, keywords*”, med en avgrensning til engelsk som språk og ekskluderer alle søk etter 2022. Dette søket ga 320 802 treff. Det andre søket vi gjorde var rettet spesifikt mot SBSC. Søkeordet vi brukte her var “*sustainability balanced scorecard*” innen “*article title, abstract, keywords*”, med en avgrensning til engelsk som språk og ekskluderer alle søk etter 2022. Vi endte med et såpass spesifikt søkeord, da dette ga oss resultater som faktisk omhandlet temaet SBSC og ikke artikler som hadde liten relevans. Dette søket ga 104 treff. Senere i oppgaven vil vi presentere og gå igjennom resultatene av den bibliometriske analysen.

Søkeord	Avgrensninger	Antall treff
«sustainability»	«article title, abstract, keyword» Engelsk språk Publisert før 2023	320 802
«sustainability balanced scorecard»	«article title, abstract, keyword» Engelsk språk Publisert før 2023	104

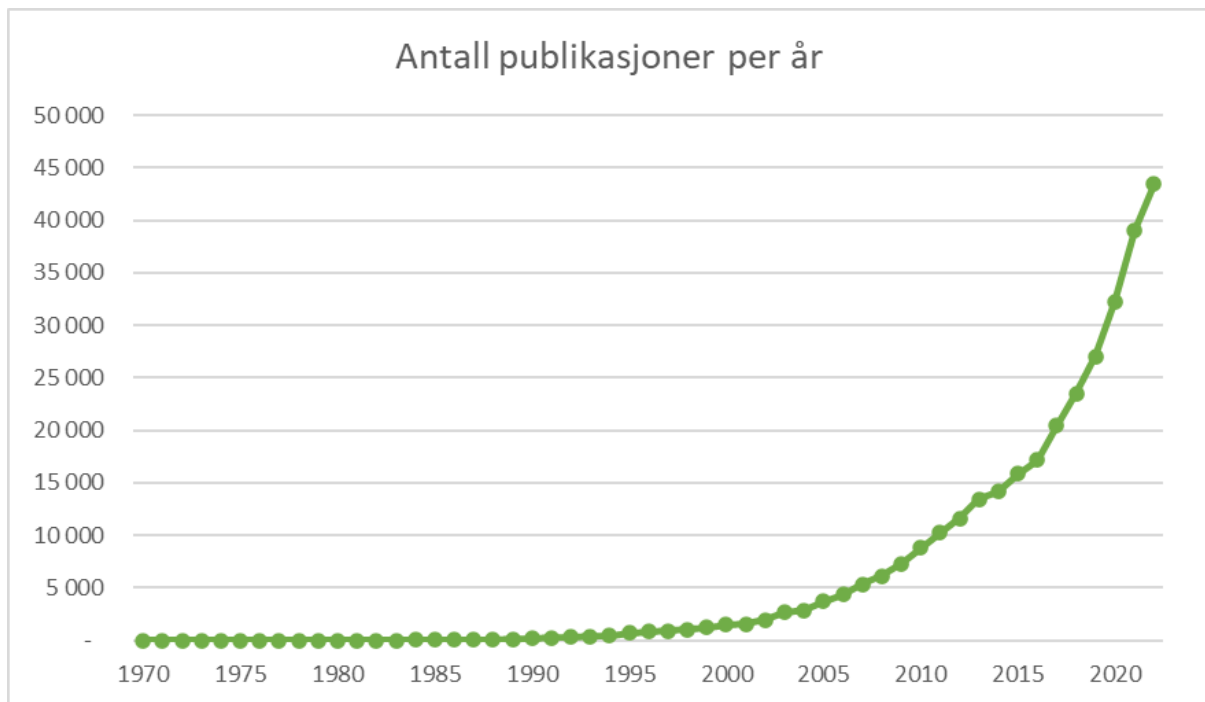
Tabell 2.1: Nøkkelinformasjon Scopus

2.1.3 Søkets resultater

I denne delen vil vi presentere den bibliometriske analysen. Vi presenterer først resultatet av søket som omhandler bærekraft. Deretter presenteres resultatet av søket om SBSC. Vi vil i tillegg presentere informasjon knyttet til artikler og forfattere. Som nevnt tidligere er søkene foretatt på engelsk gjennom Scopus.

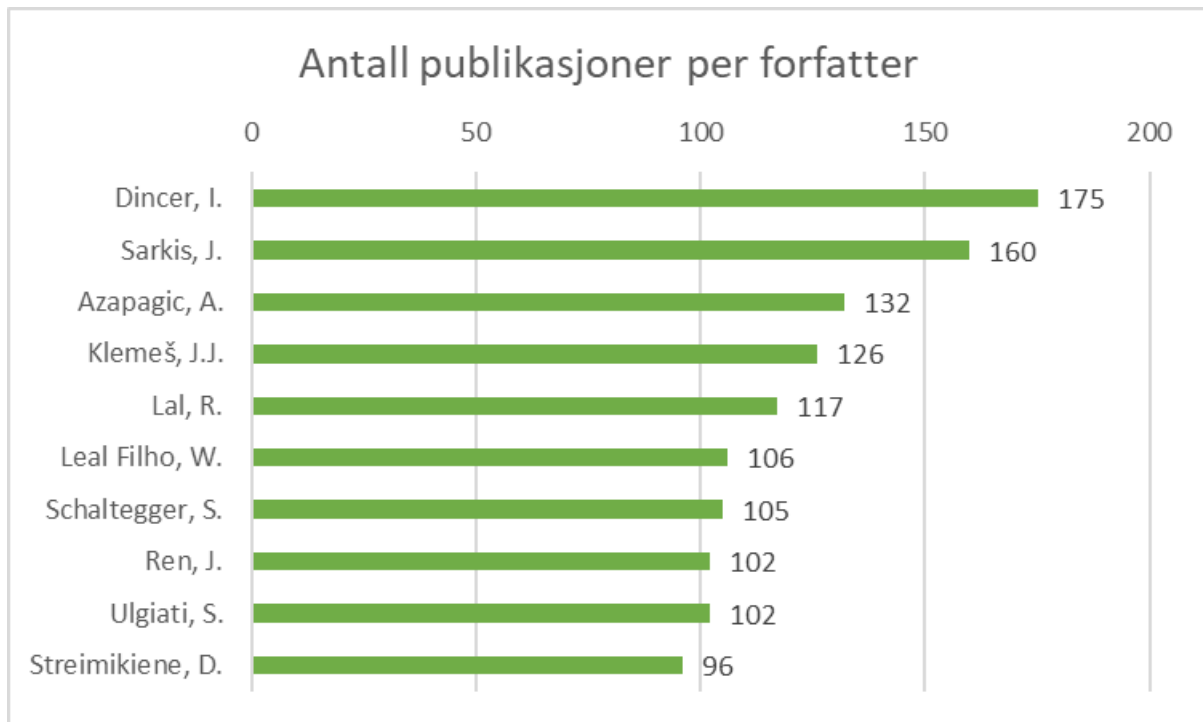
Grafen i figur 2.1 viser antall dokumenter som er blitt publisert relatert til “*sustainability*” per år, fra 1970 til 2022. Fra grafen kan vi se at det er en klar økende trend i antall publikasjoner på området bærekraft, spesielt ser vi at det nesten har vært en eksplosiv vekst siden 2005. Vi kan se at det kommer flere tusen nye publikasjoner årlig. Vi har utelukket

publikasjoner i 2023, da vi forventer at det vil bli publisert flere i løpet av året, og grafen vil derfor ikke være representativ for året 2023.



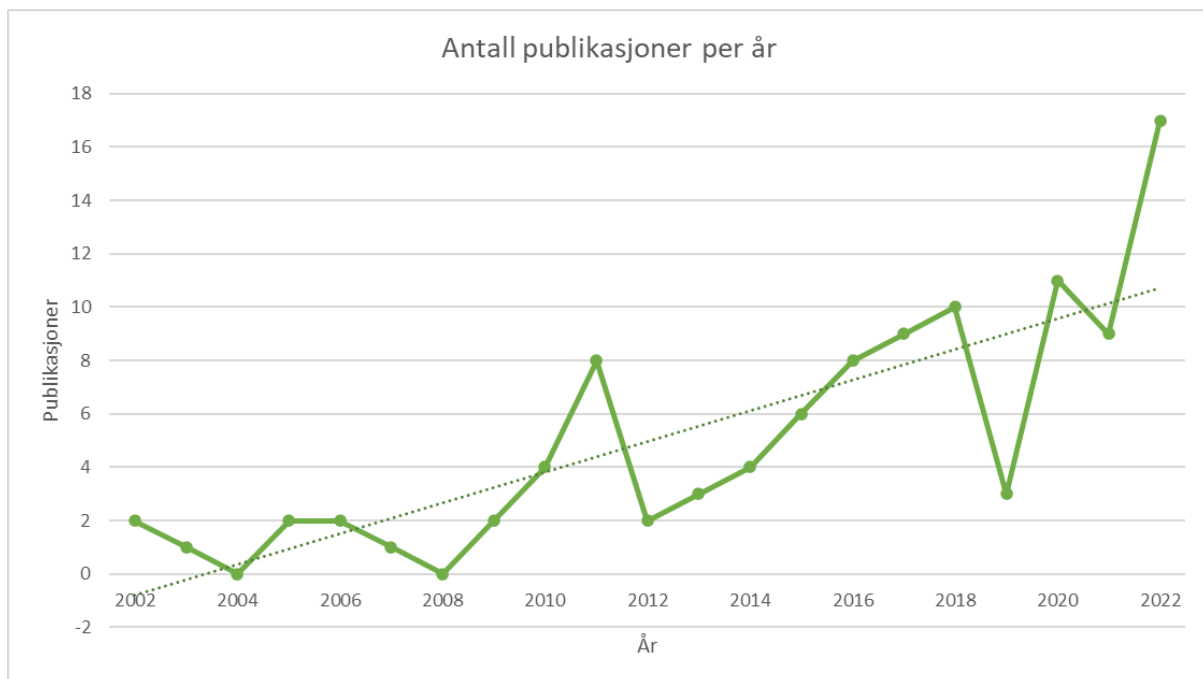
Figur 2.1: Antall publikasjoner per år innenfor området sustainability

I figur 2.2 ser vi en oversikt over forfatterne med flest publikasjoner innenfor området “sustainability”. De tre mest publiserte forfatterne innenfor bærekraft er Dincer, Sarkis og Azapagic. Dincer har 175 publikasjoner, Sarkis har 160, og Azapagic har 132. Av antall publikasjoner per forfattere, kan vi se at det er et betydelig gap mellom de to mest publiserte og andre forfattere, men vi ser at det er mange aktive forskere på dette fagområdet.



Figur 2.2: Antall publikasjoner per forfatter innenfor området sustainability

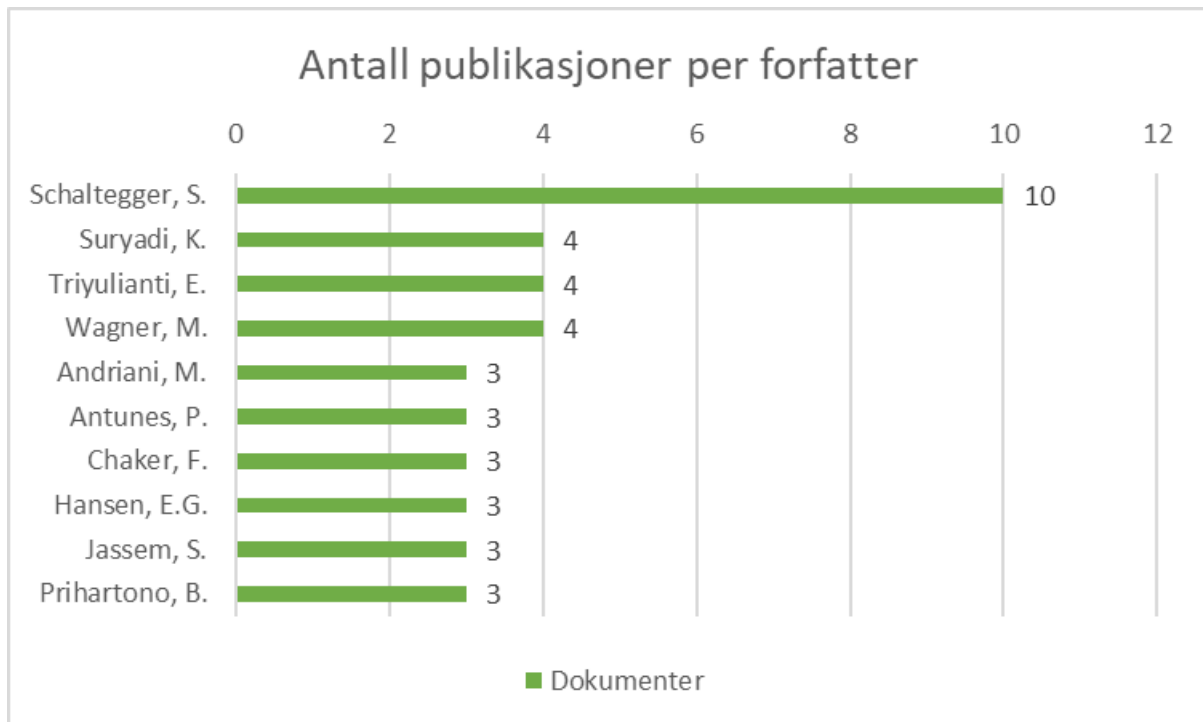
Grafen i figur 2.3 viser antall publikasjoner per år, fra 2002 til og med 2022, innenfor temaet SBSC. Av grafen kan vi se at det er noe variasjon i antall publikasjoner per år, men som vi kan se av trendlinjen, er trenden i sin helhet stigende. Antall publikasjoner per år er derimot veldig lav, sammenliknet med det langt bredere området “*sustainability*”, da dette som nevnt tidligere er et nisjeområde. Som nevnt i grafen for antall publikasjoner per år for søkeordet “*sustainability*”, er ikke publikasjoner for 2023 tatt med i grafen da det vil komme flere publikasjoner i løpet av året, og grafen er dermed ikke representativ for dette året.



Figur 2.3: Antall publikasjoner per år innenfor området SBSC

I figur 2.4 ser vi antall publikasjoner per forfatter innenfor området SBSC. Suryadi, Triyulianti og Wagner har alle 4 publikasjoner om SBSC. Schaltegger er helt klart den mest publiserte forfatteren på området, med 10 publikasjoner, og dette reflekteres i vårt teorikapittel. Av grafene kan vi også se at Schaltegger går igjen i begge søkene, og innenfor området “sustainability” har han 105 publikasjoner. Schaltegger er sitert totalt 11 114 ganger. Vi kan dermed se at han er en anerkjent forsker innenfor områdene.

Hans mest kjente artikkel innenfor SBSC-området er *The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy* (Figge et al., 2002), som har 681 siteringer. Denne artikkelen har en såkalt field-weighted citation impact på 5,32. Dette tallet sier noe om antallet siteringer på artikkelen sammenliknet med liknende publiseringer, og en verdi over 1 indikerer at den siteres mer enn gjennomsnittet.



Figur 2.4: Antall publikasjoner per forfatter innenfor området SBSC

Gjennom den bibliometriske analysen har vi fått oversikt over publiseringer på områdene “sustainability” og SBSC, og de mest publiserte forfatterne innenfor disse. Dette har gitt oss en forståelse av populariteten innenfor disse forskningsområdene, og vi vil derfor gå nærmere inn på bærekraftsrapportering og SBSC for å danne et teoretisk rammeverk for oppgaven.

2.2 Bærekraftsrapportering

“Bærekraftig utvikling har vært hjertet i policyen til EU en god stund, og bunner i de europeiske traktatene” (EU, 2020; egen oversettelse). I 2015 introduserte FN sin 2030 agenda, som inneholdt 17 bærekraftsmål og 169 delmål (FN, 2023; PwC, 2021). Disse målene skal bidra til at verden har en felles plan, og jobbe mot å bekjempe fattigdom, og stoppe klimaendringer og ulikhet. Målene er utviklet gjennom innspill fra land og mennesker fra hele verden (FN, 2023). Europa ligger i toppen mot å nå alle målene og har gjort fremskritt på disse målene, og det er myndighetene som er de første til å gjøre endringer for å nå disse målene (Krasodomska et al., 2023). Myndighetene har ikke ressurser nok til å nå disse målene alene og dermed blir rollen til bedrifter svært viktig i prosessen for å nå målene. Det at bedrifter skal ta del i bærekraftige tiltak og gjøre det til en del av deres strategi, er med på å gjøre distribusjonskjeden mer motstandsdyktig, beholde og rekruttere dyktige ansatte, få nye investorer og sikre sin driftslisens (Krasodomska et al., 2023).

2.2.1 Bærekraftsrapportering i bedrifter

Bærekraft er en måte for bedriftene å skille seg ut blant sine konkurrenter og dermed kan bærekraft være en strategi for å sikre seg verdier og beholde konkurransefortrinn (Junior et al., 2018). Basert på disse målene og økt bevissthet rundt bærekraft, har ulike organisasjoner kommet med rammeverk for hvordan bedrifter kan bruke disse målene innad i bedriften og dette blir reflektert i bedriftenes rapportering (Krasodomska et al., 2023). Vi går nærmere inn på noen av disse organisasjonene i delkapittel 2.1.2.

Til tross for at det man har kommet langt mot bærekraftsmålene i EU, er det fremdeles bare et fåtall av bedriftene som refererer til bærekraftsmålene i sine rapporter (Krasodomska et al., 2023). Til nå har bedrifter gitt ut ulike rapporter for å informere interessenter om hvilke bærekraftige tiltak de praktiserer, hvor noen kun fokuserer på miljømessige problemer, andre på bedriftens samfunnsansvar (corporate social responsibility, videre omtalt som CSR), og noen legger vekt på den tredelte bunnlinjen (Tsalis et al., 2020).

Det blir nevnt i Krasodomska et al. (2023) at i hvilket omfang en bedrift rapporterer om bærekraft, avhenger av bransjen den er i. De bransjene som man forventer at etterlater et større avtrykk på miljøet, henvender seg oftere til bærekraftsmålene, enn de som er i industrier med lavere innvirkning på miljøet.

En negativ konsekvens av all oppmerksomheten bærekraft har fått, er at enkelte bedrifter driver med såkalt “SDG washing”, som vil si at de fremstiller seg som mer bærekraftige enn det de egentlig er for investorer og kunder (Krasodomska et al., 2023). Dette kan føre til at kunder og investorer får et feil inntrykk av bedriften, og gjør at de tar beslutninger på feil grunnlag. Det er liten tvil om at flere bedrifter forsøker å utnytte dette i håp om å skape konkurransefortrinn for seg selv (Zorn & Collins, 2007, s. 410). Å adoptere CSR kan være en enkel måte å forbedre bedriftens rykte og legitimitet på, uten å nødvendigvis gjøre reelle endringer i bedriftens daglige rutiner. Det er uklart hvordan bærekraft burde implementeres i bedrifter, og med økt popularitet rundt fremtidsrettede løsninger, er det lett å bli fristet til å hevde at man er bærekraftig uten at dette er realiteten. Zorn og Collins (2007, s. 413) peker på at selv om bedrifter kun innfører CSR fordi det er populært, finnes det et håp om at innføringen faktisk vil ha en positiv effekt på bedriften.

2.2.2 Rammeverk for bærekraftsrapportering

Det er utviklet flere rammeverk for hvordan bedrifter kan rapportere om sine bærekraftstiltak. Mange bedrifter har sett behovet for å ta i bruk disse rammeverkene, da kravene fra myndighetene stadig blir mer omfattende.

Global Reporting Initiative (GRI) er et av de mest innflytelsesrike, siterte og brukte rammeverkene for bærekraftsrapportering globalt (Fuente et al., 2017; Hussain et al., 2018), og er den som er mest brukt verden over (Krasodomska et al., 2023). GRI inneholder krav, prinsipper og anbefalinger på bærekraftsrapportering, og er strukturert rundt interessentene (PwC, 2021).

United Nations Global Compact (UNGC) er et annet rammeverk bedrifter kan bruke, som består av 10 prinsipper, og i tillegg må de adoptere noen av FNs bærekraftsmål inn i sin strategi (Orzes et al., 2018; PwC, 2021). Av UNGC sine 10 prinsipper, er syv av disse dedikert til menneskerettigheter, arbeid og anti-korrupsjonstiltak. De resterende tre er dedikert til miljøendringer og utfordringer (Orzes et al., 2018). United Nations Global Compact (u.å.) spesifiserer hva de 10 prinsippene innebærer, hvor de to første prinsippene handler om å støtte de internasjonale menneskerettighetene og sørge for at bedriften ikke bidrar til at disse blir brutt. Prinsippene tre til seks, handler om at bedriftene skal opprettholde organisasjonsfrihet, ta avstand fra alt av tvangs- og barnearbeid og fjerne diskriminering fra arbeidsplassen. Prinsipp syv, åtte og ni handler om å oppmuntre til utvikling av teknologi som er miljøvennlig, ta større miljøansvar og ha en føre-var holdning til miljøutfordringer. Det siste prinsippet handler om at bedrifter bør jobbe mot korrupsjon på alle mulige måter, som bestikkelser og utpressing.

Etter 2015 har GRI sin standard hengt sterkt sammen med FN sine bærekraftsmål (Global Reporting Initiative, u.å.; Tsalis et al., 2020). I 2017 publiserte GRI og UNGC en felles rapport med retningslinjer for hvordan bedrifter kan integrere bærekraftsmålene til FN inn i sin rapportering (Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact, 2022).

I Norge finnes en egen miljøsertifiseringsordning kalt Miljøfyrtårn, hvor bedrifter som er sertifisert må *“(...) ha et velfungerende og godt dokumentert miljøstyringsystem”* (Miljødirektoratet, 2021). Miljøfyrtårn er ikke direkte koblet til FNs bærekraftsmål, men flere av kriteriene for sertifisering kan relateres til bærekraftsmålene (Miljøfyrtårn, u.å.).

Greenhouse Gas Protocol (GHG) er et rammeverk for private og offentlige bedrifter som setter en regnskapsstandard for klimaregnskap, og gjør det mulig å måle og håndtere utslipp av klimagasser (PwC, 2021). Formålet til rammeverket som Task force on climate-

related financial disclosures (TCFD) står bak, er å skape en standard for å rapportere om klimarisiko (PwC, 2021).

Rammeverk	Innhold
Global Reporting Initiative	Krav, prinsipper og anbefalinger. Strukturert rundt interessentene.
United Nations Global Compact	Inneholder 10 prinsipper som må følges. Noen av FNs bærekraftsmål må adopteres.
Miljøfyrtårn	Sertifisering av bedrifter. Krav om et velfungerende og dokumentert miljøstyringssystem.
Greenhouse Gas Protocol	Standard for klimaregnskap for å måle utslipp av klimagasser.
Taskforce on climate-related disclosures	Standard for rapportering av klimarisiko.

Tabell 2.2: Rammeverk for bærekraftsrapportering

2.2.3 Nytt EU-direktiv for felles rapporteringsstandard

EU vedtok i 2022 et nytt direktiv for felles europeiske standarder for bærekraftsrapportering, og disse skal etter planen gjelde fra regnskapsåret 2024, også i Norge, men vil innføres trinnvis (Regjeringen, 2022, 2023). Det er European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) som har fått oppdraget med å utarbeide de nye standardene. EFRAG har utviklet et første utkast med standarder, som består av to generelle prinsipper og 10 standarder.

De to generelle prinsippene omhandler generelle krav og offentliggjøring av informasjon om bærekraft (EFRAG, u.å.). De 10 standardene er fordelt på tre mye brukte temaer innenfor bærekraft, ofte referert til som ESG; miljø (environment), sosiale forhold (social) og virksomhetsstyring (governance). Standardene innenfor miljø handler om klimaendringer, forurensning, vann- og havressurser, biologisk mangfold og økosystemer, og ressursbruk og sirkulær økonomi (EFRAG, u.å.). De sosiale standardene handler om bedrifter sin egen arbeidskraft, arbeidere i verdikjeden, påvirkede samfunn, og konsumenter og sluttbrukere. Standarden i virksomhetsstyring handler om forretningsadferd (EFRAG, u.å.).

Disse standardene skal altså gjelde for norske bedrifter fra 2024, og det kan bety en økning i omfang av rapportering om bærekraft for mange bedrifter. Bedrifter som benytter rammeverkene til TCFD eller GRI vil ha et fortrinn, da de nye europeiske standardene er basert på elementer i disse rammeverkene (PwC, u.å.).

For at bedrifter skal ta i bruk eller benytte seg av ett eller flere av disse rammeverkene, er det en fordel å gjøre disse til en del av bedriftens styringssystem. Et verktøy bedriftene kan benytte for å få dette inn i sitt styringssystem, er BSC og SBSC. Dette kan også være et nyttig verktøy for bedriftene som, ved ny lovgivning, må begynne å rapportere om bærekraft.

2.3 Sustainability balanced scorecard

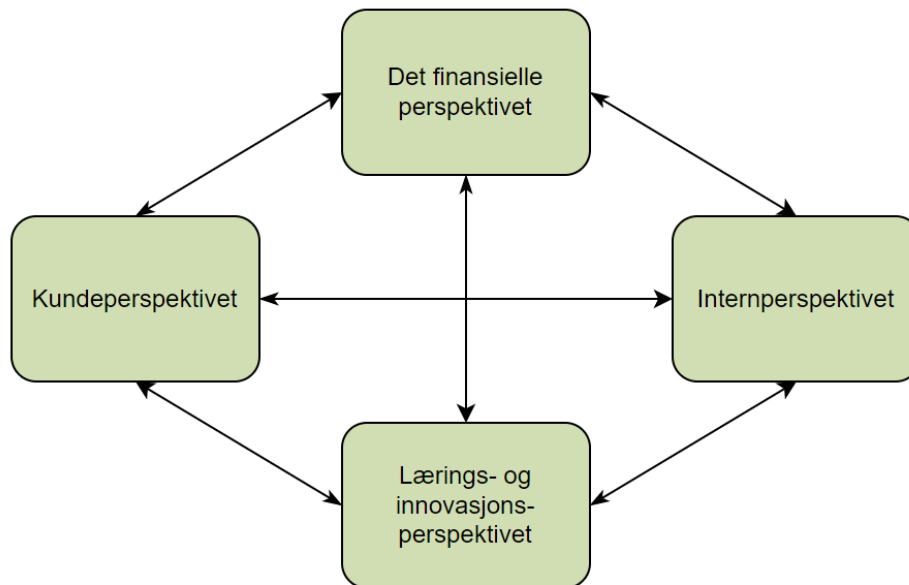
I 1992 presenterte Kaplan og Norton Balanced Scorecard, som tok for seg operasjonelle målinger på lik linje med finansielle målinger (Kaplan & Norton, 1992; Madsen & Stenheim, 2014a). På 1980-tallet ble det uttrykt at det var behov for et system som målte noe mer enn bare det finansielle (Hoque, 2014). BSC består av fire perspektiver som hver måler et område av bedriften, og hvordan bedriften presterer på disse områdene. Hensikten med BSC er at ingen av perspektivene skal måtte gå på bekostning av hverandre, og det er derfor viktig å lage en plan på hvordan bedriften skal nå målene sine, samt hvor lenge det er til de når målene. Målene, indikatorene og tiltakene i BSC perspektivene henger sammen, enten direkte eller indirekte, i en hierarkisk årsak-virkning sammenheng opp mot det finansielle perspektivet (Figge et al., 2002; Madsen & Stenheim, 2014a). Den hierarkiske strukturen fører til at alle aktiviteter i bedriften er en del av en vellykket integrering av bedriftens strategi (Figge et al., 2002).

SBSC er et nisjeområde av BSC, hvor det blir lagt vekt på bærekraft i tillegg til perspektivene i BSC. Da SBSC er et underområde av BSC, og ikke like populært, finnes det relativt lite forskning på dette området. SBSC kan brukes for å identifisere områder som kan forbedre administrasjonen av bærekraft i bedriften (Ali et al., 2022). Ved å innarbeide bærekraft inn i BSC vil det sikre at bedriften simultant oppnår suksess innen bærekraft på tre områder samtidig; sosialt, miljømessig og økonomisk (Ali et al., 2022; Figge et al., 2002). For å få mest mulig effekt av bærekraftstiltak, er det hensiktsmessig å ikke bare gjøre det på et område av gangen, men på flere områder samtidig. BSC og SBSC sine viktigste trekk er evnen de har til å gi både finansielle og ikke-finansielle indikatorer til ledelsen innen de ulike perspektivene (Ali et al., 2022).

Det kan gi tre store fordeler å inkludere bærekraft inn i daglige mål i bedriften. Inkluderer man bærekraft i de økonomiske målene til bedriften vil man kunne opprettholde målene selv i økonomisk nedgang, fordi ved en økonomisk nedgang vil man først og fremst kutte på de områdene som ikke gir økonomisk gevinst (Figge et al., 2002). Når bedrifter fronter seg som bærekraftige til andre bedrifter, og viser at dette er med på å nå økonomiske mål, kan de virke som en rollemodell for andre bedrifter til å implementere bærekraft i sine bedrifter. Ved å implementere bærekraft i den strategiske planen til bedriften, vil alle dimensjoner av bærekraft bli dekket, da det er en relasjon mellom alle perspektivene (Figge et al., 2002). For å møte behov og forventninger fra interne og eksterne interessenter er det viktig at bedriftene styrer og kontrollerer aktiviteter knyttet til bærekraft på en god måte, slik at de møter behovet om transparent og rettferdig informasjon (Ali et al., 2022). Det kan være vanskelig for ulike

interessenter å gjøre en god analyse og evaluere en bedrifts innsats innenfor bærekraft, om en bedrift ikke har en god, effektiv eller transparent måte å rapportere bærekraft på.

I korte trekk er SBSC “en kontinuerlig bærekraft-ledelsesfilosofi, som har som mål å guide bedriftens endelige strategi ved å kombinere økonomiske og bærekraftige mål” (Ali et al., 2022, s. 151; egen oversettelse).



Figur 2.5: De fire standard perspektivene, presentert i 1992 av Kaplan og Norton

2.3.1 Ulike perspektiver innen SBSC

Det finnes ulike metoder å implementere bærekraft i BSC på, men i litteraturen er det i hovedsak to metoder som kommer frem. Man kan integrere bærekraft i de allerede eksisterende fire perspektivene, eller legge til et perspektiv som tar for seg bærekraft og sosiale forhold slik at det totalt blir fem perspektiver (Figge et al., 2002; Hansen & Schaltegger, 2016; Jassem et al., 2018; Möller & Schaltegger, 2005). Det som skiller de to metodene å implementere bærekraft inn i BSC på, handler om hvilke bærekraftige faktorer det er snakk om og om de skal ha fire eller fem perspektiver, handler om hva som fungerer best for bedriften.

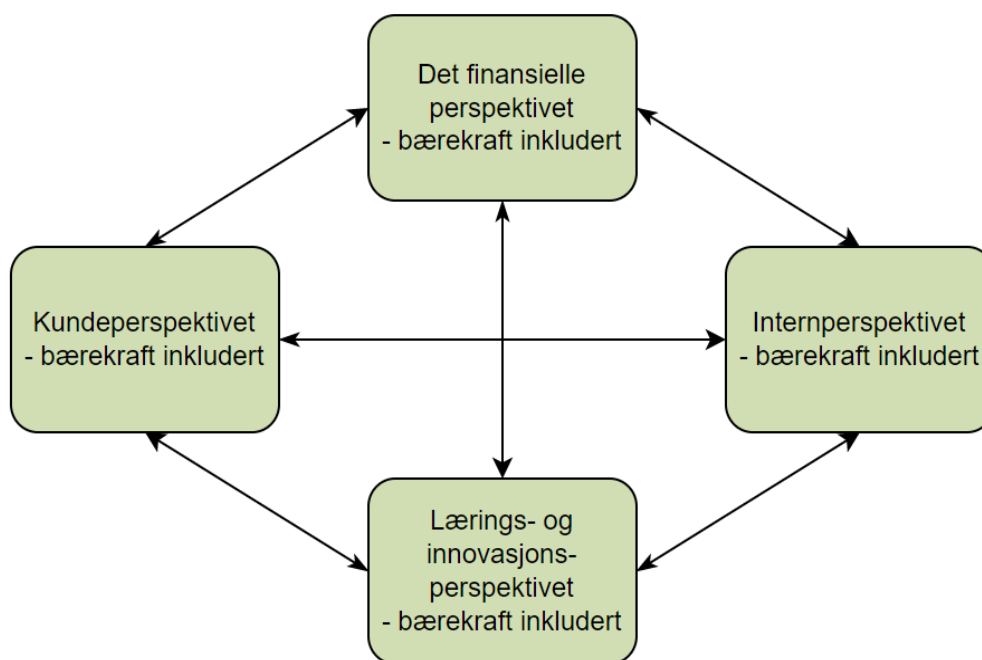
En tredje fremgangsmåte som blir nevnt av Figge et al. (2002) går ut på å utvikle et eget målekort som en utvidelse av en av de to metodene nevnt ovenfor, og kan brukes for å ytterligere differensiere miljømessige og sosiale aspekter etter at de to metodene er etablert i bedriften. Denne fremgangsmåten er lite nevnt i andre studier, og da Figge et al. (2002) sin studie er over 20 år gammel, retter vi fokus mot de to metodene nevnt over og ser bort ifra denne metoden i denne oppgaven.

2.3.2. Fire perspektiver i SBSC

I Kaplan og Norton sitt BSC fra 1992 er det fire perspektiver: internt perspektiv, kundeperspektivet, lærings- og innovasjonsperspektivet og et økonomisk perspektiv, vist i figur 2.6. Kaplan og Norton (1992) argumenterer med at alle perspektivene er like viktige og ikke kan gå på bekostning av hverandre, da et perspektiv alene ikke kan gi et godt nok mål på hvordan bedriften presterer eller rette nok oppmerksomhet mot et kritisk punkt. Samlet sett vil de fire perspektivene gi et godt og omfattende overblikk over bedriften.

BSC er i hovedsak orientert mot det økonomiske innenfor bedriften og markedsmekanismer utenfor for det økonomiske markedet blir dermed ikke vurdert (Figge et al., 2002). Inkluderer man de bærekraftige aspektene i de fire perspektivene, vil det gjøre at de blir integrert gjennom bedriftens ytelsesdrivere og strategi, på samme måte som man setter strategiske mål (Figge et al., 2002). Dermed blir bærekraft strategisk relevant innenfor BSC, og dermed blir bærekraft godt integrert. Denne måten å integrere bærekraft på gjør også at man kan inkludere problemer som er knyttet til bærekraft, som er direkte knyttet til et spesifikt marked (Möller & Schaltegger, 2005).

Möller og Schaltegger (2005) mener at eiere, ansatte og kunder lettere vil akseptere bærekraftige tiltak, om bærekraft blir inkludert i de eksisterende perspektivene i bedriften. Å inkludere det i de fire perspektivene vil det også kunne tiltrekke seg kunder som er opptatt av bærekraft og miljø, og dermed være med på å gi bedriften en større markedsandel i dette segmentet (Figge et al., 2002).

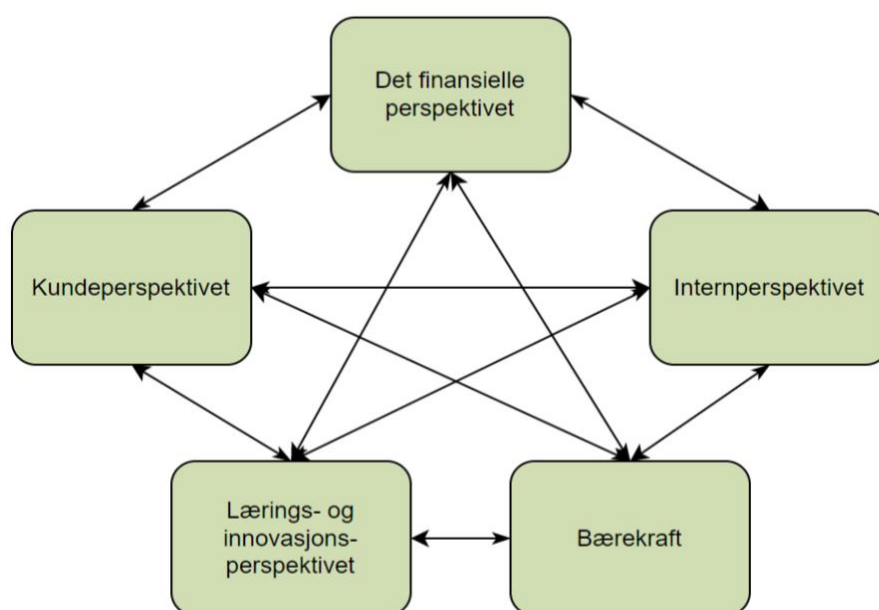


Figur 2.6: SBSC med fire perspektiver (Figge et al., 2002)

2.3.3 Fem perspektiver i SBSC

Et annet alternativ enn å ha de fire som er i BSC-modellen, er å legge til et perspektiv, slik at det totalt sett blir fem perspektiver, illustrert i figur 2.7. Det argumenteres for at et perspektiv burde legges til fordi det i en konvensjonell BSC-modell ikke blir tatt hensyn til samfunnsnyttige og bærekraftige aspekter, da disse ikke er en del av markedssystemene hvor økonomisk knapphet reflekteres av markedspriser, og fordi BSC reflekterer markedssystemene (Figge et al., 2002). Samfunnsnyttige og bærekraftige aspekter er opprinnelig sosiale konstruksjoner, som ikke er inkludert i markedssystemene, og dermed representerer eksternaliteter for bedriftene. Derfor er det nødvendig med et ikke-markedsperspektiv for å integrere strategisk relevante samfunnsnyttige og bærekraftige aspekter (Figge et al., 2002).

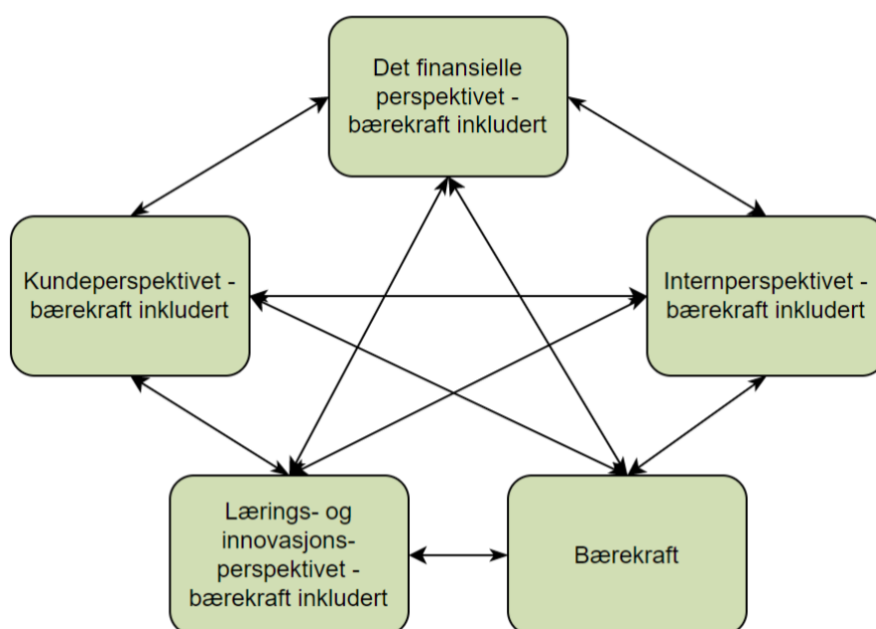
Det er behov for det femte perspektivet når bærekraft ikke reflekteres godt nok i de fire andre perspektivene i forhold til strategisk relevans, samtidig som de i stor grad påvirker bedriftens suksess utenfor markedssystemene (Figge et al., 2002). Ifølge Möller og Schaltegger (2005) inkluderer ikke ikke-markedsperspektivet alle av bedriftens mål og indikatorer innenfor bærekraft, bare de som ikke dekkes av den standard BSC modellen. Å inkludere bærekraft inn i de andre fire andre perspektivene vil påvirke hvordan de presterer og måles, men de vil også bli påvirket om det blir lagt til i et femte perspektiv (Figge et al., 2002). Hvor viktig bærekraft er for bedriften vil bli mer synlig og fremhevet med et femte perspektiv, og bærekraft vil bli lagt mer vekt på, enn om det blir integrert i de eksisterende fire perspektivene (Hansen & Schaltegger, 2012).



Figur 2.7: SBSC med fem perspektiver (Figge et al., 2002)

2.3.4 Eget perspektiv og integrert i de fire perspektivene i SBSC

Et tredje alternativ er å kombinere de to metodene nevnt i kapittel 2.3.2 og 2.3.3. Da vil bærekraft være inkludert i noen eller alle av de fire eksisterende perspektivene, men det vil i tillegg være et femte perspektiv dedikert til bærekraft, som illustrert i figur 2.8. Da vil man sikre at bærekraft er en del av alle bedriftens kjerneaktiviteter, samtidig som et femte perspektiv vil være med på å fremheve hvor seriøst bedriften ser på bærekraft (Hansen & Schaltegger, 2012). Denne måten å integrere bærekraft på egner seg for de bedriftene som har strategiske mål med en lang tidshorisont og som ikke bidrar kortsiktig til det finansielle (Hansen & Schaltegger, 2016).

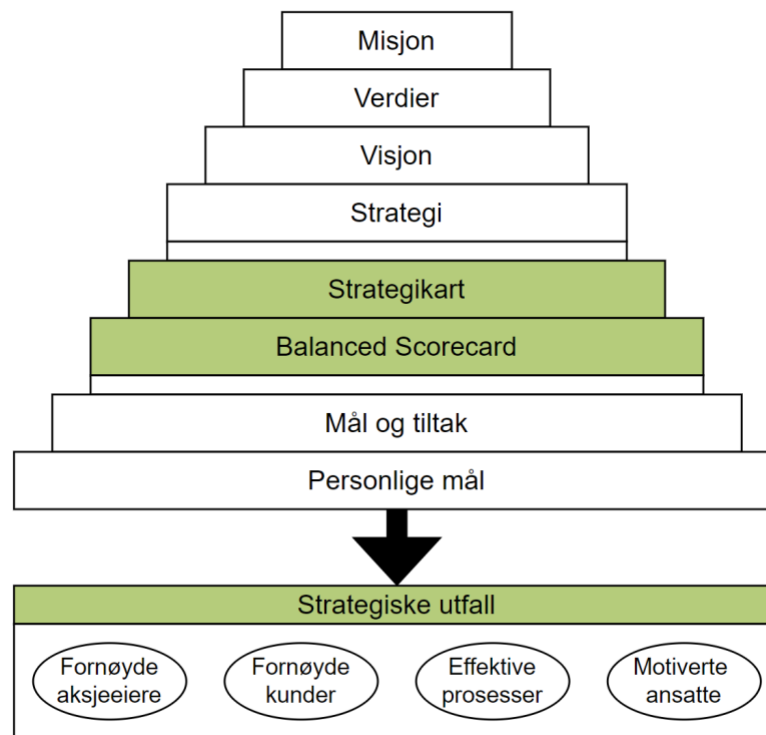


Figur 2.8: SBSC med fem perspektiver og bærekraft implementert i alle perspektiver (Hansen & Schaltegger, 2016)

2.4 Fra misjon til strategi

Utviklingen av BSC eller SBSC i bedriften er kun ett steg i en lengre prosess, som omfatter alt mellom bedriftens misjon til strategiske utfall (Kaplan & Norton, 2004, s. 32-34). For at en bedrift skal lykkes, er det viktig å ha en misjon og et sett med kjerneverdier som definerer hvorfor bedriften eksisterer og som danner et stabilt grunnlag over tid for de andre stegene i prosessen (Kaplan & Norton, 2004, s. 32). Videre må bedriften definere en visjon om fremtiden, med fokus på målsettinger og hvordan de ansatte kan støtte bedriften i å nå disse målene. Denne visjonen skaper overgangen fra den relativt uodynamiske misjonen til den dynamiske strategien. Misjonen og visjonen inneholder generelle mål, som hjelper de ulike

interessentene å forstå hva bedriften ønsker å oppnå, men disse målene er for uklare i den daglige driften (Kaplan & Norton, 2004, s. 35). Derfor må bedriften utvikle konkrete mål i form av en strategi. Strategien utvikles og endres over tid, for å møte ulike utfordringer både internt og eksternt i bedriften (Kaplan & Norton, 2004, s. 32-34).



Figur 2.9: Fra misjon til strategi (Kaplan & Norton, 2004, s. 33)

2.5 Implementering av strategi i BSC

Det finnes flere måter å implementere strategi i bedriften på, men i BSC-litteraturen pekes det spesielt på strategikart. Et strategikart er et kart som lager en visuell oversikt over strategien til bedriften, som bidrar til at ansatte får en oversikt over hvilke konkrete mål bedriften har og hvilke handlinger bedriften må utføre for å nå disse (Madsen & Stenheim, 2014a). Det bidrar også til at alle bedriftens handlinger på en effektiv måte fører til oppnåelse av felles mål. Et strategikart inneholder alle BSC perspektivene, strategiske mål og årsak-virknings-sammenhenger (Hansen & Schaltegger, 2016).

“En strategi er et sett av hypoteser om årsak-virkning” (Kaplan & Norton, 1996, s. 30, 149; egen oversettelse). Strategikart kan brukes som et rammeverk for å illustrere hvordan bedriftens strategi henger sammen med de ulike prosessene i perspektivene (Kaplan & Norton, 2004, s. 45). Strategikartet visualiserer bedriftens strategi, og fremhever hypotesene om årsaks-virknings-sammenhenger for hvordan bedriften skal nå sine strategiske mål (Möller &

Schaltegger, 2005). “*Strategikart spiller en stor rolle når det kommer til formulering og implementering av strategi*” (Möller & Schaltegger, 2005, s. 75; egen oversettelse). Derfor kan et strategikart være til stor hjelp i implementeringen av bedriftens strategi gjennom BSC.

Målene og tiltakene i de ulike perspektivene av BSC eller SBSC er basert på bedriftens strategi og visjon (Hoque, 2014; Kaplan & Norton, 1996, s. 8; Mio et al., 2022). Strategiske mål burde deles opp i kritiske suksessfaktorer i bedriften (Grady, 1991, referert i Hoque, 2014, s. 46). Kritiske suksessfaktorer er viktig å definere og konkretisere for å nå målene. Disse skal hjelpe ansatte å styre bedriften i riktig retning, og kan være en del av et BSC om de tilhører en årsak-virkning-sammenheng (Kaplan & Norton, 1996, s. 29-30). SBSC har blitt innført som en måte å gjøre om bærekraftstrategi til rutiner og handlinger hos ansatte (Ali et al., 2022).

SBSC er et dynamisk verktøy som kan endres over tid avhengig av bedriftens behov, noe som er viktig for at bedriften ikke låses inn i tradisjonelle kritiske suksessfaktorer hentet fra BSC (Voelpel et al., 2006). Bedriften må hele tiden tilpasse de kritiske suksessfaktorene, slik at de er i takt med bedriftens dynamiske strategi og mål.

2.6 Oppbygningen av SBSC

Å integrere bærekraft inn i BSC kan være motivert av tre teoretiske perspektiver; instrumentell, sosialpolitisk eller normativ (Hansen & Schaltegger, 2016). Disse teoretiske perspektivene er med på å styre hvilket design av SBSC en bedrift bør benytte.

2.6.1 Teoretiske perspektiver i SBSC

Instrumentelle perspektiver ser bærekraft som en viktig faktor for økonomisk suksess, som skal styrke konkurransefortrinn eller øke effektiviteten (Hansen & Schaltegger, 2016). En annen del av dette perspektivet går ut på et utvidet syn på bedriftens interesser, som vil føre til bedre forhold, bedre produkter eller et forbedret rykte. Teorier innen dette perspektivet kritiserer samtidig BSC for å ignorere nåtidens viktigste paradigmer for økonomisk suksess, og mener at man trenger et mer systemisk perspektiv hvor interesser anses som partnere i en prosess hvor kunnskap blir skapt og delt (Hansen & Schaltegger, 2016).

Sosialpolitiske perspektiver legger vekt på forholdet mellom bedriften og sosiale omgivelser, og at bedriftene må følge sosiale forventninger for å tilfredsstille omgivelsene. Bedrifters legitimitet i samfunnet er en av de viktigste faktorene innenfor sosialpolitiske perspektiver, og BSC er et styringsverktøy som er egnet til dette da det tar hensyn til mer enn bare det finansielle aspektet av bedriftens mål (Hansen & Schaltegger, 2016).

Normative perspektiver mener at man må se på all verdiskapningen bedriften gjør totalt med både økonomiske, miljømessige og sosiale verdier, og ikke bare de økonomiske verdiene. BSC er en modell som passer til dette, da modellen fokuserer på mer enn bare finansielle mål. Hansen og Schaltegger (2016) retter kritikk mot de instrumentelle teoriene, ved at de mener de instrumentelle teoriene fokuserer for mye på aksjonærene og deres behov.

2.6.2 Dimensjoner i SBSC

Designet av SBSC kan deles inn i to dimensjoner. Den ene dimensjonen handler om hierarkiet mellom perspektivene i SBSC og bedriftens verdisystem, mens den andre dimensjonen handler om hvordan bedriften implementerer bærekraft i sitt scorecard-design (Hansen & Schaltegger, 2016).

I den første dimensjonen pekes det på tre ulike verdisystem som vil bestemme hvilken type hierarki bedriften velger: (1) profittdrevet (profit-driven), (2) hensynsdrevet (care-driven) og (3) systemisk drevet (systemic-driven) (Hansen & Schaltegger, 2016).

Et profittdrevet verdisystem kjennetegnes ved å være strengt hierarkisk, på samme måte som den originale BSC. Normalt argumenteres dette verdisystemet for i instrumentelle perspektiver, men sosialpolitiske perspektiver foreslår også dette perspektivet. Et profittdrevet verdisystem har sitt fokus på å beholde bedriftens konkurransefortrinn og maksimere profitt. Bærekraft kan implementeres inn i de eksisterende perspektivene, eller det kan legges til som et eget perspektiv. Det originale hierarkiet fra BSC, hvor de andre perspektivene i hovedsak bidrar til det finansielle perspektivet, er designet som anbefales (Hansen & Schaltegger, 2016). Et strengt hierarkisk design er, ifølge Hansen og Schaltegger (2016), nødvendig for å implementere bærekraft fullt i bedriften og for å unngå at det kun oppfattes som et forsøk på å skape god publisitet for bedriften.

Hensynsdrevet er et annet verdisystem, som kjennetegnes ved å være semi-hierarkisk. Et semi-hierarkisk design blir ofte argumentert for i sosialpolitiske og normative perspektiv, hvor årsak-virknings-effekten mellom perspektivene ikke er like strengt som i et profittdrevet verdisystem (Hansen & Schaltegger, 2016). Et semi-hierarkisk SBSC innebærer to relaterte modifikasjoner. Den første modifikasjonen avviser til en viss grad årsak-virknings-effekten, og peker på at hvert av perspektivene er viktige i seg selv og ikke kun en måte å styrke det finansielle perspektivet på. Den andre modifikasjonen utvider det finansielle perspektivet, enten ved å benytte den tredelte bunnlinjen eller at bærekraft er integrert i perspektivet uten å direkte måtte påvirke finansielle tall (Hansen & Schaltegger, 2016).

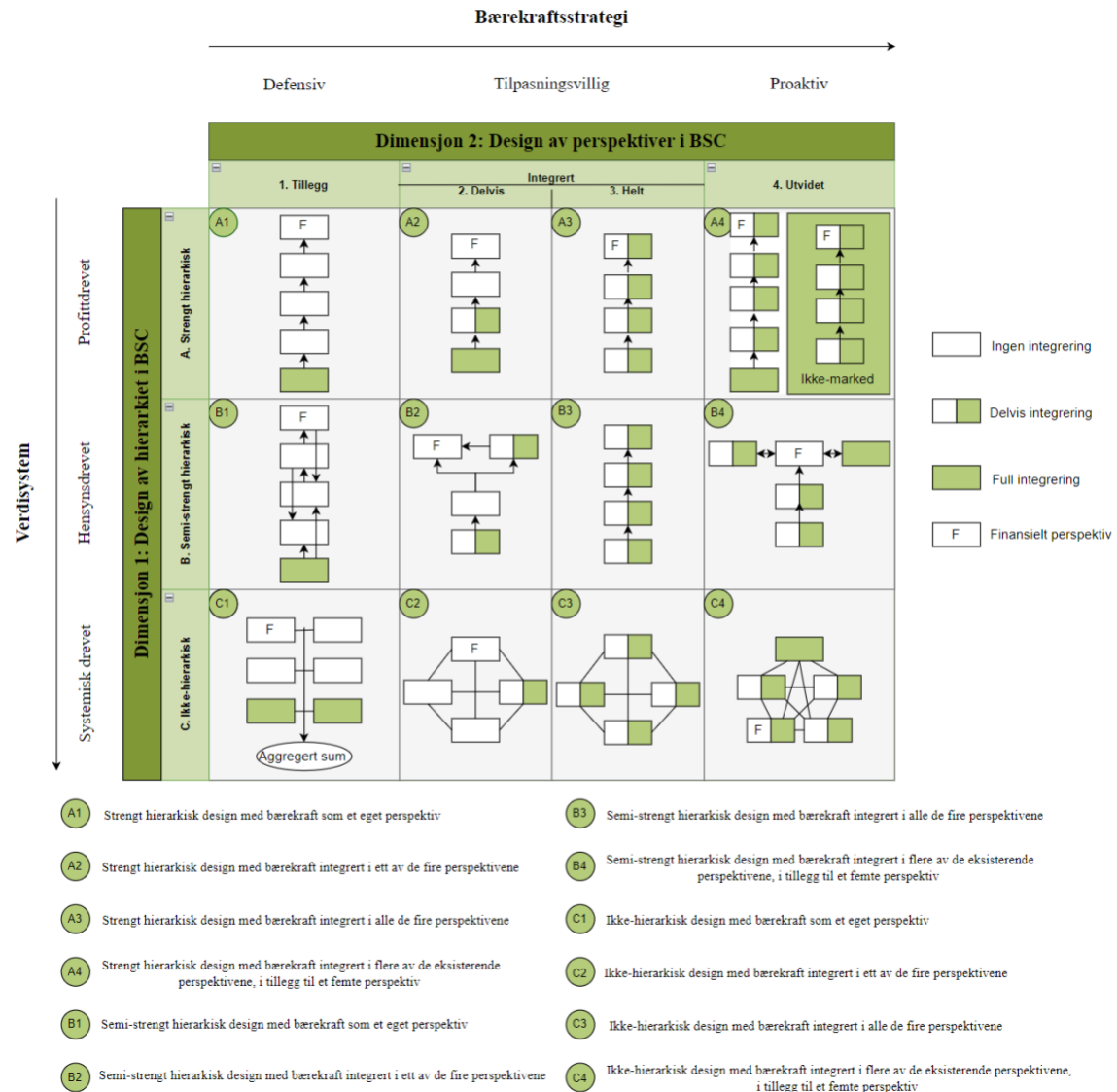
Et systemisk drevet verdisystem, er et ikke-hierarkisk system som i hovedsak blir argumentert for i normative perspektiver. I dette verdisystemet er perspektivene koblet sammen som et nettverk, da de forskjellige perspektivene påvirker hverandre i ulik grad. Dette gjør at et strengt hierarki ikke vil fungere i et slikt system. Dette designet har flere svakheter, som blant annet at man risikerer en reduksjon i engasjementet mellom bedriften og ansatte, samt gjøre det vanskelig å holde fokus (Hansen & Schaltegger, 2016).

Teoretisk perspektiv	Verdisystem	Innhold
Instrumentelle perspektiver	Profittdrevet	Fokus på økonomisk suksess, konkurransefortrinn eller økt effektivitet
Sosialpolitiske perspektiver	Hensynsdrevet	Fokus på forholdet mellom bedriften og sosiale omgivelser
Normative perspektiver	Systemisk drevet	Fokus på å se verdiskapningen som en helhet

Tabell 2.3: Teoretiske perspektiver

Den andre dimensjonen handler om i hvilken grad bærekraft er en del av bedriftens balanced scorecard. Det finnes tre strategier for implementering av bærekraft i bedriften: (1) defensiv (defensive), (2) tilpasningsvillig (accommodative), og (3) proaktiv (proactive) (Hansen & Schaltegger, 2016). Samtidig er det fire kombinasjoner som representerer i hvilken grad bærekraft integreres. Den første er en defensiv strategi hvor bærekraft legges til som et eget, femte, perspektiv, som nevnt i kapittel 2.2.3. En tilpasningsvillig strategi inneholder to kombinasjoner av integrering i de eksisterende fire perspektivene. Den ene kombinasjonen er delvis integrering, hvor bærekraft delvis integreres i ett eller flere perspektiver, og den andre kombinasjonen er full integrering hvor bærekraft integreres i alle de fire perspektivene (Hansen & Schaltegger, 2016). En proaktiv strategi innebærer at bærekraft integreres i alle de fire perspektivene og som et eget perspektiv.

Hvilken kombinasjon av verdisystem og integrering av bærekraft, avhenger av bedriftens strategi og mål som vist i figur 2.10.



Figur 2.10: Oversikt over dimensjoner i SBSC (Hansen & Schaltegger, 2016)

2.7 Bruk av SBSC i praksis

Videre ønsker vi å se på hvordan SBSC brukes i praksis. Vi ser nærmere på to studier som tar for seg hvordan bedrifter implementerer bærekraft i BSC. Vi ønsker å få et innblikk i om det er fire eller fem perspektiver som velges, motivasjonen bedriften har for å innføre SBSC, og hvilke utfall dette har fått.

2.7.1 Litteraturgjennomgang om bruk av SBSC

Mio et al. (2022) gjennomførte en systematisk litteraturgjennomgang om bruken av SBSC, hvor de ønsket svar på følgende forskningsspørsmål: (1) hva er de avgjørende faktorene for bruk av SBSC, (2) hva er de ulike tilnærmingene til bruk av SBSC, og (3) hvilke utfall får

bruken av SBSC. Denne litteraturgjennomgangen tar for seg 65 artikler, hvor 14 av de benytter kvantitativ metode, 33 artikler benytter kvalitativ metode, 4 artikler bruker mixed methods og de resterende 14 er litteraturgjennomganger.

Basert på litteraturgjennomgangen, fant Mio et al. (2022) at en av de avgjørende faktorene for bruk av SBSC er selskapets bærekraftstrategi. SBSC er verktøyet bedriften bruker for å implementere bærekraftsstrategien inn i sin overordnede strategi. En annen avgjørende faktor for bruk av SBSC er press fra toppledelsen eller interessenter, samt elementer som bedriftens struktur, kultur og størrelse. Behovet bedriften har for å skaffe ikke-finansiell informasjon i ulike avdelinger pekes på som en siste avgjørende faktor.

Forskningsspørsmålet om tilnærmingen til bruk av SBSC handler i hovedsak om hvordan bedrifter benytter de ulike perspektivene. Mio et al. (2022) finner at tilnærmingene som i hovedsak brukes er: (1) et femte perspektiv utover BSC, (2) bærekraft er integrert, helt eller delvis, inn i de fire perspektivene i BSC, eller (3) at bærekraft er integrert i perspektivene i BSC i tillegg til et femte perspektiv.

Bruken av SBSC fører til at bærekraftsrapporteringen blir forsterket og samtidig integrert i bedriften. Et annet utfall er at engasjementet til interessentene styrkes, og det skaper økologiske og sosiale prestasjoner. SBSC som verktøy støtter oppunder ledelsens bærekraftsstrategi og det kan brukes som et måleverktøy for bærekraft. Det kan i tillegg brukes av ledelsen som et rammeverk for vurdering av prestasjon og mål i bedriften.

2.7.2 Bruk av SBSC i Norge

Med tanke på at BSC er et populært styringsverktøy i Norge og at bærekraft er et så viktig tema i samfunnet generelt, ønsket Berg et al. (2021) å se på spredningen av SBSC i norske bedrifter. I denne studien utførte forfatterne en deskriptiv undersøkelse blant ledere i middels-store og store selskaper, hvor de samlet inn 182 komplette svar.

Berg et al. (2021) fant at SBSC ikke er et kjent styringsverktøy i Norge. Av respondentene som hadde kjennskap til SBSC, hadde de fleste fått kunnskap om det gjennom Internett eller konferanser og seminarer. Det var kun 51% av respondentene med kjennskap til SBSC som rapporterte at bærekraft var, helt eller delvis, en del av deres BSC. De fleste rapporterte at bærekraft var integrert i de fire perspektivene i BSC, i stedet for å benytte et femte perspektiv. Undersøkelsen til Berg et al. (2021) viste videre at det i hovedsak var toppledelsen som var drivere av implementeringen av SBSC i bedriften. Press fra interessenter,

økt profitt, og etiske grunner blir pekt på som årsaker til at ledelsen ønsker å implementere SBSC.

Utfallet innføringen av SBSC har fått for bedriften, er at kundetilfredshet scorer høyest, mens kundeanskaffelse scorer lavest i undersøkelsen. Den største utfordringen med innføringen av SBSC blant respondentene gikk ut på at det var en tidkrevende prosess.

2.8 Kritikk av SBSC

Hahn og Figge (2018) peker på at BSC er et verktøy for å implementere bedriftens strategi, ikke for å videreutvikle eller reformulere eksisterende strategi. Derfor hører ikke bærekraft hjemme i BSC, og det blir feil verktøy å bruke for å inkludere bærekraft i bedriften. Det legges vekt på at alle perspektivene i BSC skal styrke det finansielle perspektivet, og at bærekraft i den sammenheng ikke burde trekkes inn da det ikke vil styrke bedriften økonomisk.

Bærekraft hører til samfunnet og miljøet rundt bedriften, ikke i selve bedriften. De fleste bedrifters mål er å lykkes økonomisk, og bærekraft bidrar ikke til dette og bør derfor heller ikke inkluderes i bedriftens mål (Hahn & Figge, 2018). Bærekraft eksisterer altså ikke naturlig i bedrifter, og SBSC må heller rettes mot utfall i samfunnet og ikke på bedriftsnivå.

Hahn og Figge (2018) kritiserer også at for å få bærekraft inn i bedriften kreves det endringer på flere områder, som teknologisk, strukturelt og organisatorisk. BSC er derimot et verktøy for å beholde “status quo” (Hahn & Figge, 2018; Voelpel et al., 2006). Hristov et al. (2019) legger vekt på at SBSC ikke er et egnet verktøy for radikal endring i bedriften. Voelpel et al. (2006) peker på at BSC egner seg best for sakte endringer og over lang tid. Samtidig peker Hansen og Schaltegger (2016) på at BSC feiler i å spesifisere hvordan bedriften skal ta beslutninger. Samtidig kan det være en utfordring å oversette strategi til handling, da initiativene bedriften tar basert på strategien ikke nødvendigvis henger sammen med hvordan BSC brukes i praksis. Det blir pekt på at om bærekraft integreres inn i et av de eksisterende perspektivene, vil man oppnå de finansielle målene, men dette vil *“tåkelegge bedriftens bidrag til å nå samfunns- og miljømessige mål”* (Hahn & Figge, 2018, s. 927; egen oversettelse). Når det kommer til en så stor utfordring som bærekraft, så lever ikke SBSC opp sitt løfte om å *“hjelp bedrifter til å ha en mer bærekraftig prestasjon”* (Figge et al., 2002, s. 282; Hahn & Figge, 2018, s. 931; egen oversettelse).

BSC er ifølge Voelpel et al. (2006) beregnet for å brukes innad i bedriften, men i dagens marked er det så raske endringer og et behov for å samarbeid mellom bedrifter, noe BSC ikke egner seg til. Voelpel et al. (2006) kritiserer også at BSC hindrer innovasjon, læring og

utvikling ved at kunnskap ikke blir delt mellom bedrifter i samme bransje slik at de kan utvikle seg videre. I det store kritiseres BSC for å begrense bedriften i forhold til videre utvikling. Voelpel et al. (2006) peker også på at BSC tvinger bedriften til å fokusere på de aller viktigste oppgavene, og dermed kan neglisjere andre oppgaver som kanskje ikke er fullt så viktige, men som fortsatt trenger oppmerksomhet.

Hansen og Schaltegger (2018) svarer på kritikken til Hahn og Figge (2018), og argumenterer med at bærekraft, sosiale og etiske aspekter har blitt mer og mer viktig de senere årene og er dermed blitt strategisk viktige for bedriften, og dermed har bærekraft og samfunnsviktige aspekter noe direkte å gjøre med bedriften. De peker på at det er strategiutformingen i forkant av implementeringen som styrer bruken og utformingen av kontrollsystemene, og at en stor endring ikke kommer fra verken regnskapssystemene eller resultatstyringen (Hansen & Schaltegger, 2018). Bærekraft må være en del av bedriftens eksisterende eller nye strategi om det skal kunne implementeres i BSC, da SBSC sin oppgave er å støtte oppunder implementering av selve strategien og erstatter ikke den strategiske utformingen til bedriften.

Hristov et al. (2019) mener BSC er et verktøy for å formulere mål og tiltak som er basert på bedriftens strategi, og ikke et verktøy for å gjøre endringer i bedriften. Videre anses BSC som et dyrt styringsverktøy å innføre da det er ganske omfattende, og derfor vil det ikke være lett tilgjengelig i alle bedrifter. Hristov et al. (2019) peker på at antall indikatorer i BSC er for få og at produksjonsutbyttet derfor ikke kommer tydelig frem, dermed blir resultatene vanskelige å forstå. I utformingen av SBSC vil bedriften kun inkludere bærekraftige utfordringer som er i tråd med bedriftens strategi, og derfor kritiseres SBSC for å utelukke bærekraftige utfordringer som faller utenfor strategien (Hristov et al., 2019).

2.9 Oppsummering

I dette kapitlet startet vi med en bibliometrisk analyse for å få oversikt over utviklingen på litteraturen om bærekraft og SBSC. Videre har vi sett på bærekraftsrapportering i bedrifter og finner at de som etterlater størst avtrykk på miljøet er de som har størst fokus på rapportering, og det finnes ulike standarder for rapporteringer.

Det er flere måter bærekraft kan implementeres i styringsverktøyet BSC på, og vi ser at det i hovedsak er tre måter det kan implementeres på: (1) gjennom fire perspektiver i BSC, (2) ved å ha fem perspektiver, eller (3) ved å kombinere metodene og ha fem perspektiver hvor

bærekraft er implementert i alle perspektivene. Om bedriften benytter fire eller fem perspektiver, avhenger av hvilket verdisystem og strategi bedriften har.

For å lykkes med strategien er det viktig at bedriften har en misjon med overordnede mål. Deretter så vi på implementeringen av strategi i BSC. Vi ser at dette kan gjøres ved hjelp av et strategikart, hvor mål og tiltak konkretiseres og visualiseres i ulike deler av bedriften. Av litteraturen om hvordan SBSC blir brukt i praksis, kommer det frem at det er mest vanlig å benytte seg av fire perspektiver. Det er den øverste ledelsen som er drivere for å innføre SBSC, og utfallene bruken av SBSC får for bedriften gjelder både internt og eksternt.

Til sist har vi sett på kritikk av SBSC, og det blir kritisert at SBSC ikke er riktig verktøy å bruke for å gjøre store endringer i bedriften. En annen kritikk som kommer frem, er at strukturen på SBSC ikke har noen betydning for hvordan bedrifter skal ta stilling til bærekraft.

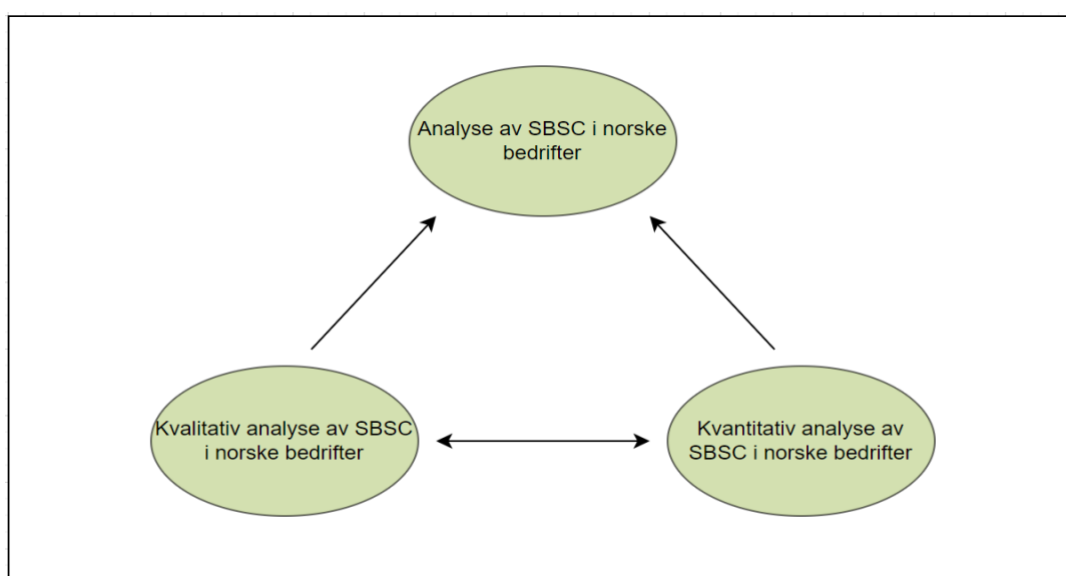
3 Metode

Vi vil i dette kapitlet forklare valgene som er tatt i forhold til gjennomføring av datainnsamling. Vi vil ta for oss (1) forskningsstrategi, (2) forskningsdesign, (3) datamateriale, (4) datainnsamling, (5) evaluering av datamateriale og (6) mulige fallgruver.

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi handler om tilnærmingen man tar til forskningsprosjektet (Bell et al., 2019, s. 17). I denne studien vil vi benytte mixed methods, som kombinerer kvalitative og kvantitative studier. Dette kalles også metodetriangulering, hvor man bruker ulike metoder og data for å belyse samme problemstilling (Grønmo, 2016, s. 67). Det finnes styrker og svakheter ved begge metodene som komplementerer hverandre, og dermed kan noen svakheter i kvalitativ metode utelukkes ved bruk av kvantitativ metode (Bell et al., 2019, s. 574). Denne metodetrianguleringen kan videre styrke tilliten til bruk av metode og resultatene om man får identiske resultater ved bruk av ulike data og metoder (Grønmo, 2016, s. 68).

Formålet med valgt metode er å kombinere de positive sidene ved begge metodene for å redusere svakheter ved å kun benytte én av metodene. Å bruke den kvantitative undersøkelsen som en måte å skaffe intervjuobjekter på er ikke uvanlig “(...) ved at vi på slutten av et spørreskjema spør om respondentene er villige til å være med på et intervju på et senere tidspunkt” (Johannessen et al., 2021, s. 70).



Figur 3.1: Metodetriangulering

En grunn til å benytte seg av både kvalitative og kvantitative metoder, er at den kvantitative undersøkelsen kan brukes til å velge ut personer til den kvalitative undersøkelsen (Bell et al., 2019, s. 576). Dette kan gjøres ved at det er kun de personene som svarer at de har kunnskap om emnet man ønsker å undersøke, som får valgmuligheten om å stille til intervju. Å bruke en slik metode kan øke sannsynligheten for at ønskede personer vil stille til intervju, sammenliknet med om de ble kontaktet direkte.

Vi vil benytte et forklarende design, som innebærer å først samle inn kvantitative data, for så å bruke kvalitative data for å utdype de kvantitative resultatene (Johannessen et al., 2021, s. 262). Den kvantitative metoden legger dermed til rette for den kvalitative metoden (Bell et al., 2019, s. 576). Ved kvalitative studier går man i dybden for å få en mer utfyllende informasjon om fenomenet som studeres og med et mindre utvalg, mens ved en kvantitativ studie kartlegger man utbredelsen og har et større utvalg med i undersøkelsen (Johannessen et al., 2021, s. 23).

Vi fant kun én artikkel som undersøkte bruken av SBSC i Norge, Berg et al. (2021), og denne benyttet kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse. Vi ønsker å gjøre det samme, da dette gir oss et sammenlikningsgrunnlag. Samtidig ønsker vi å få et dypere innblikk i valgene bedriftene tar, og muligens skaffe informasjon som ikke fanges opp av spørreskjemaet. Dette ønsker vi å gjøre gjennom intervjuer med personer som har kunnskap om styringssystemet til sin bedrift. Vår metode under datainnsamlingen går ut på å først sende ut et spørreskjema, hvor vi avslutningsvis spør personer med kjennskap til SBSC om de ønsker å stille til intervju. Dette gjør vi da det kan være krevende å få ønskede personer til å stille til intervju (Bell et al., 2019, s. 438), da de med kunnskap om bedriftens styringssystem gjerne er i lederstillinger. Denne metoden egner seg også godt med tanke på at SBSC er et såpass lite kjent styringsverktøy, og det er vanskelig å identifisere hvilke bedrifter som benytter seg av det.

3.2 Forskningsdesign

Det er hvem og hva som skal undersøkes som avgjør valg av forskningsdesign (Johannessen et al., 2021, s. 265). I denne oppgaven har vi en induktiv tilnærming hvor vi undersøker virkeligheten opp mot teorien som allerede finnes på området. Vi vil foreta en utvalgsundersøkelse i form av en tverrsnittsundersøkelse, hvor vi skaffer oss et bilde av virkeligheten på ett tidspunkt (Jacobsen, 2022, s. 117). Dette designet kjennetegnes av en populasjon med et stort antall enheter, hvor man studerer et utvalg som er representativt for

populasjonen og som kan brukes til statistisk generalisering (Jacobsen, 2022, s. 115). Disse dataene vil bli hentet inn i løpet av en kort tidsperiode og gi en oversikt over hvordan situasjonen ser ut i dag, men vil i de fleste tilfeller ikke si noe om årsakssammenhenger (Johannessen et al., 2021, s. 266). Tverrsnittsundersøkelser egner seg heller ikke til å si noe om hvordan noe utvikler seg over tid (Jacobsen, 2022, s. 119; Johannessen et al., 2021, s. 266).

Ved utformingen av en spørreundersøkelse, tar man utgangspunkt i problemstillingen og som vil si at spørsmålene må utformes slik at de svarer på problemstillingen (Johannessen et al., 2021, s. 292). Dette egner seg om man ønsker å undersøke mange på samme tidspunkt (Jacobsen, 2015, s. 64). Kvalitativt intervju egner seg når man er interessert i respondentens subjektive mening om et fenomen, eller om deres holdninger og oppfatninger (Jacobsen, 2022, s. 163). Den kvalitative tilnærmingen kjennetegnes av åpenhet, og metoden er i hovedsak induktiv (Jacobsen, 2015, s. 207). Semi-strukturert intervju egner seg når man har en liste med spesifikke emner man ønsker svar på, men respondenten kan uttrykke seg fritt (Bell et al., 2019, s. 436).

Vår problemstilling handler om bedrifter i Norge, og spesifikt hvordan bærekraft og SBSC er en del av bedriften. Vi har valgt et tverrsnittdesign fordi det gir et innblikk i hvordan flere bedrifter i Norge bruker SBSC på ett tidspunkt og egner seg til både kvalitative og kvantitative studier. Spørreundersøkelser er en av de mest brukte metodene innenfor forskning på økonomistyring (Hiebl & Richter, 2018), og er en av grunnene til at vi velger å benytte oss av denne metoden. Ved å bruke en kombinasjon av metodene får vi mulighet til å samle informasjon mer generelt og i dybden. Ved bruk av kvalitativ metode i tillegg til kvantitativ metode, øker muligheten for at intervjuobjektene nevner temaer vi ikke har definert på forhånd, og de får samtidig mulighet til å utdype sine svar (Jacobsen, 2022, s. 163). I vår undersøkelse vil vi benytte oss av semi-strukturerte intervjuer, da vi ønsker å få mer inngående forståelse om temaet. I et semistrukturert intervju står også intervjueren friere til å vike fra en intervjuguide dersom det er hensiktsmessig for å få en bedre forståelse av hva intervjuobjektet forklarer (Johannessen et al., 2021, s. 108), eller om det forekommer nye spørsmål ut ifra det intervjuobjektet svarer.

3.3 Datamateriale

Vi vil her se nærmere på populasjon og utvalg i undersøkelsen, for så å gjennomføre en frafallsanalyse.

3.3.1 Populasjon og utvalg

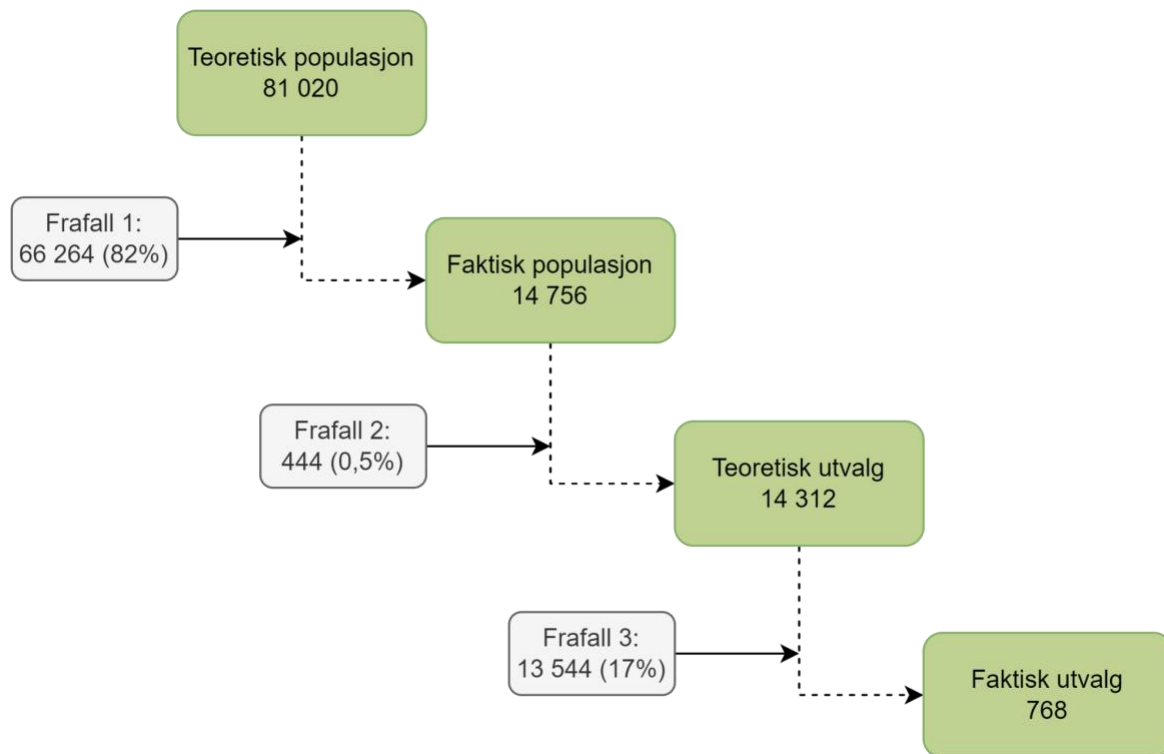
Ved en kvantitativ tilnærming, ønsker vi å få et representativt bilde av populasjonen vi ønsker å si noe om. Denne populasjonen kalles også den “teoretiske populasjonen” (Jacobsen, 2022, s. 299). Da vår oppgave ønsker å undersøke i hvilken grad norske bedrifter bruker balanced scorecard til å implementere bærekraft i sitt styringssystem blir den teoretiske populasjonen alle aktive bedrifter i Norge. Videre handler problemstillingen om bruk av styringsverktøyet SBSC i bedrifter, og vi ekskluderer derfor bedrifter med mindre enn 10 ansatte da disse mest sannsynlig ikke bruker et styringsverktøy som er så tidkrevende og komplisert. Vi vil benytte Proff Forvalt (www.forvalt.no) som verktøy for å få tilgang til vårt utvalg. Gjennom denne nettsiden finner vi at vår teoretiske populasjon, med kriteriene “aktivt foretak” og “fra 10 ansatte”, er 81 020 bedrifter.

For å finne vår faktiske populasjon la vi til noen kriterier. Bedriftene må ha oppgitt kontaktinformasjon i form av e-postadresse da dette er metoden vi ønsker å bruke for å kontakte dem. Vi ønsker samtidig å unngå at denne undersøkelsen sendes ut til bedrifter som har en selskapsform som ikke er forenelig med en tradisjonell bedrift, som for eksempel borettslag eller foreninger. Derfor velger vi å begrense søket til kun bedrifter med selskapsformen AS eller ASA i Proff Forvalt sin søkemotor. Vår faktiske populasjon er dermed 15 305 bedrifter. Samme kontaktinformasjon var noen ganger oppgitt flere ganger, da enkelte virksomheter var registrert under samme konsern. Etter å ha fjernet duplikate e-postadresser endte vi med en faktisk populasjon på 14 756 bedrifter. Disse begrensningene fører til at vi får et ikke-sannsynlighetsutvalg. Faren med denne type utvalg er at man risikerer systematisk skjevhet i utvalget, som videre fører til at man ikke kan generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015, s. 302). Vi velger likevel å benytte denne metoden da vi har begrenset med tid og ressurser. I neste delkapittel gjennomfører vi en frafallsanalyse for å undersøke om det er mulig å generalisere fra utvalg til populasjon i vår oppgave.

3.3.2 Frafallsanalyse

I en kvantitativ undersøkelse ønsker man å generalisere svarene fra utvalget til populasjonen. Å samle inn data vil i de fleste tilfeller føre til utfordringer på én eller flere områder. Utfordringene kan ofte knyttes til frafall i undersøkelsen, da undersøkelsen ikke nødvendigvis har nådd frem til riktig person eller at riktig person ikke ønsker å delta i undersøkelsen (Grønmo, 2016, s. 209). Frafall av enheter er et stort problem i utvalgsundersøkelser, og en

fracfallsanalyse viser hvor i prosessen frafallet skjer (Jacobsen, 2015, s. 290). Frafallsanalysen i vår oppgave er illustrert i figur 3.2.



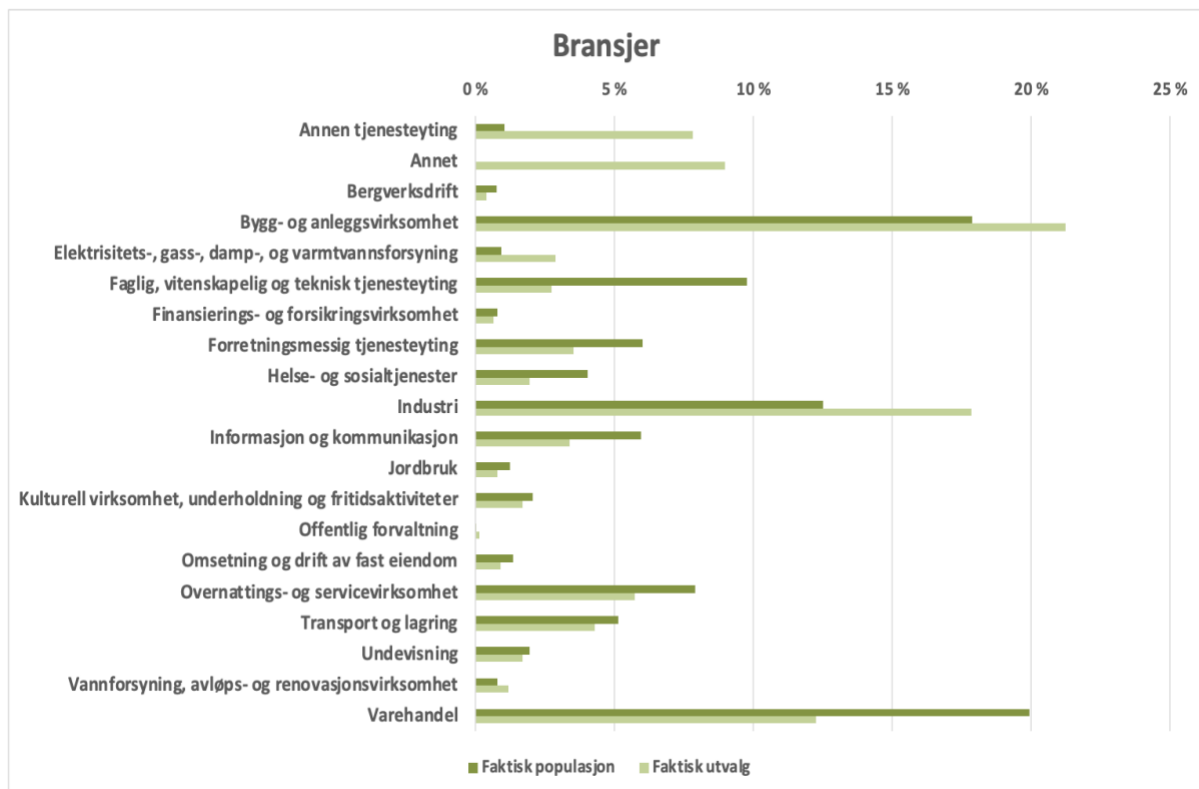
Figur 3.2: Frafallsanalyse

Av figur 3.2 ser vi et frafall på 82% i frafall 1. Som nevnt tidligere er den teoretiske populasjonen alle aktive norske bedrifter med 10 eller flere ansatte. Vi gikk altså fra 81 020 til 14 756 bedrifter, med et frafall på 66 264 bedrifter. Det store frafallet i denne delen skyldes både at disse bedriftene manglet kontaktinformasjon og at de hadde en annen selskapsform enn AS eller ASA. Fra faktisk populasjon til teoretisk utvalg, hadde vi et frafall på 444 bedrifter. Dette frafallet skyldtes både at e-postadressene var ugyldige og en feil i Nettskjema hvor de aldri ble sendt uten at vi klarte å finne grunnen til dette. Fra teoretisk utvalg til faktisk utvalg, hadde vi et frafall på 13 544 bedrifter. Vi mottok en del automatiske e-postsvar, noe som viser at en del av e-postadressene vi hadde samlet inn var e-postadresser til bedriftenes kundeservice og undersøkelsen ble ikke nødvendigvis fanget opp. Vi endte dermed opp med et faktisk utvalg på 768 bedrifter.

Sammenlikning av faktisk populasjon og utvalg

Som nevnt har vi et ikke-sannsynlighetsutvalg i vår undersøkelse, som kan gjøre det vanskelig å generalisere fra utvalg til populasjon. Ved å sammenlikne populasjon med utvalg, har vi

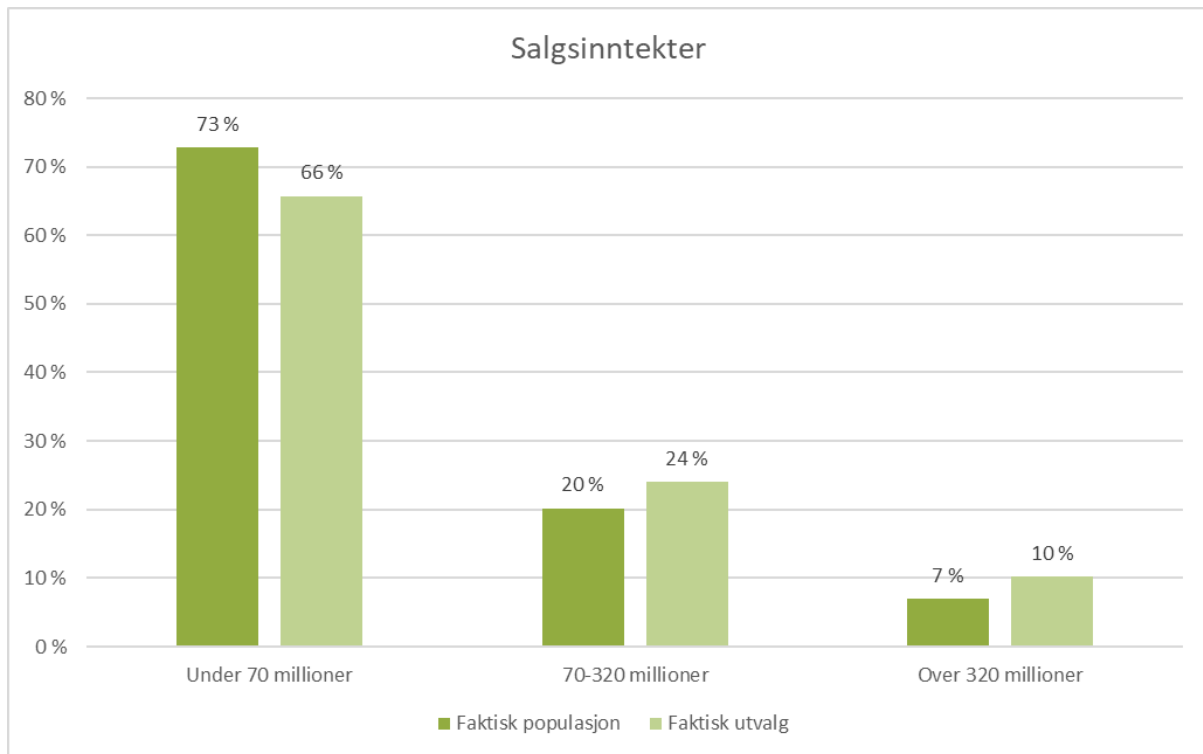
mulighet til å undersøke om vi har et systematisk skjevt frafall (Jacobsen, 2015, s. 310). Vi velger derfor å sammenlikne faktisk populasjon med faktisk utvalg, og ser på fordelingen mellom bransjer og salgssinntekter.



Figur 3.3: Bransjefordeling i populasjon og utvalg

Som vi ser av figur 3.3 er det en del forskjeller mellom bransjene i populasjonen og utvalget. Det største avviket finner vi i *annet*, med en differanse på 9 prosentpoeng. Dette avviket skyldes at ingen bedrifter i populasjonen var klassifisert som *annet*, mens en del av bedriftene har plassert seg selv i denne kategorien. Det nest største avviket finner vi i *varehandel*, med en differanse på 8 prosentpoeng. Kategoriene *annen tjenesteyting* og *faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting* har differanser på -7 og 7 prosentpoeng. Bransjen *industri* har en differanse på -5 prosentpoeng. Vi må være forsiktige med å generalisere disse bransjene fra utvalg til populasjon videre i oppgaven, da utvalget ikke vil være representativt for populasjonen.

Videre i denne oppgaven vil vi definere små bedrifter som de med salgssinntekter under 70 millioner (jf. Regnskapsloven, 1998, § 1-6). Store foretak definerer vi som de med salgssinntekter over 320 millioner (jf. Regjeringen, 2023). Vi definerer følgelig mellomstore bedrifter som bedrifter med salgssinntekter mellom 70 og 320 millioner.



Figur 3.4: Salgsinntekter i populasjon og utvalg

Vi ønsket videre å gjøre en frafallsanalyse basert på størrelse i form av salgsinntekter. Av figur 3.4 ser vi at det ikke er stor forskjell i populasjon og utvalg, men utvalget er større enn populasjonen for salgsinntekter over 70 millioner. Differansen mellom populasjon og utvalg under 70 millioner er 7 prosentpoeng.

Spørreundersøkelsen vår ender opp med en svarprosent på 5,37%. Denne svarprosenten er basert på det teoretiske utvalget. Hiebl og Richter (2018) finner at gjennomsnittlig svarprosent på undersøkelser publisert i to tidsskrifter for økonomistyring er 38% i perioden 1989-2016, men at den lå nede på 27% i perioden 2014-2016. Johanson et al. (2023) får en svarprosent på 33,9% i sin undersøkelse, hvor de undersøker BSC og business intelligence i mellomstore og store norske bedrifter. Undersøkelser viser at svarprosenten generelt er lavere ved bruk av elektroniske undersøkelser enn for undersøkelser som blir sendt i posten (Cook et al., 2000; Shih & Fan, 2008). Vår svarprosent er lav, og dette vil kunne påvirke gyldigheten og generaliserbarheten i vår oppgave.

Forfattere	Oppgavetittel	Svarprosent
Ahmad & Zimmermann (2015)	Balansert målstyring – kartlegging av praksis i norske bedrifter	4,6% av 16 315 respondenter
Azizi & Rushti (2014)	Balansert målstyring i norske kommuner – utbredelse og praksis	26% av 428 respondenter
Heldal & Grønnesby (2019)	Hvordan er Balansert Målstyring designet og benyttet blant store hotellkjeder i Norge?	5,6% av 319 respondenter
Hvoslef & Sund (2020)	Bærekraft i Balansert Målstyring – kartleggingsstudie blant 182 norske bedrifter	16,4% av 1 109 respondenter

Tabell 3.1: Oversikt over tidligere masteroppgaver

I tabell 3.1 er det listet svarprosent på spørreundersøkelser i fire andre masteroppgaver med BSC eller SBSC som tema, og tre av dem benytter både kvantitativ og kvalitativ metode. Vi ser at lav svarprosent i liknende masteroppgaver ikke er uvanlig.

Jacobsen (2015, s. 301) peker på at forholdet mellom populasjons- og utvalgsstørrelsen er uinteressant, og at et utvalg mellom 400 og 600 enheter som regel er tilstrekkelig. Videre er det ikke er hvor mange som faller fra, men hvem (Jacobsen, 2015, s. 310), og derfor er sammenlikningen vi foretok mellom populasjon og utvalg over viktig for å likevel kunne generalisere til tross for lav svarprosent.

3.4 Datainnsamling

I denne delen presenterer vi først utformingen og gjennomføring av spørreskjema, og til slutt utformingen og gjennomføring av intervjuene.

3.4.1 Utvikling av spørreskjemaet

Vi sendte inn søknad om behandling av personvernopplysninger for både spørreundersøkelsen og intervjuene til Norsk senter for forskningsdata (NSD) 25. januar, og 17. mars sendte vi inn en endring. NSD sin vurdering finnes i vedlegg 1. Vi utviklet vår spørreundersøkelse gjennom Nettskjema (www.nettskjema.no). Dette er en sikker tjeneste for datainnsamling via spørreskjema, og er anbefalt å bruke av USN. Nettskjema er et brukervennlig verktøy, som gjør det enkelt å utvikle undersøkelsen, ha kontroll på innhentet svar, og enkelt å få oversikt over resultatene av undersøkelsen. Undersøkelsen er universelt utformet, vises som den skal på både

PC og mobil, og valg av nettleser eller enhet har dermed ingen innvirkning på hvordan undersøkelsen fremstår.

Oppbygning

Spørreskjemaets lengde avhenger av hvilke svar respondenten gir, men det er maksimalt 24 spørsmål å svare på. Ved å ha for mange spørsmål, kan det føre til at flere faller av underveis og færre fullfører undersøkelsen (Johannessen et al., 2021, s. 301). Undersøkelsen kan derimot oppleves lenger, da de fleste av skalaspørsmålene inneholder flere alternativer. Avhengig av svarene som gis, vil undersøkelsen tidligst avsluttes etter spørsmål ni. Dette fordi de ikke har kjennskap til BSC og SBSC og respondenten vil derfor ikke kunne gi relevante svar på videre spørsmål.

De første spørsmålene er rettet direkte mot bedriften, for å få en oversikt over hvilke typer bedrifter som svarer på skjemaet, og for å kunne se om det er noen grupper som peker seg ut i løpet av undersøkelsen.

Vi startet med spørsmål rettet mot bærekraftsrapportering generelt, før vi rettet det inn mot spørsmål om SBSC og innføring, bruk og måloppnåelse i bedriften. Hele undersøkelsen finnes i vedlegg 2. Om respondentene svarte at de hadde erfaring med SBSC, ble de til slutt spurt om de var villige til å stille opp til oppfølgingsintervju.

Vi valgte, i likhet med Berg et al. (2021), å sette opp en tabell med oversikt over type spørsmål og hvilke kilder spørsmålene er basert på.

Spørsmål	Hensikt	Kilde
1-3	Salgsinntekter, antall ansatte og bransje	
4-7	Bærekraftsrapportering	PwC (2021)
8-11	Kjennskap til, og bruk av, BSC og SBSC	Kaplan & Norton (1992) og Figge et al. (2002)
12-16 og 20-22	Innføring av SBSC og perspektiver	Figge et al. (2002), Hansen & Schaltegger (2016) og Mio (2022)
17-19	Utfordringer, måloppnåelse og nytte	Mio (2022), Hristov (2019), Berg et al. (2021) og Madsen et al. (2019)
23-24	Stille til intervju	

Tabell 3.2: Oversikt over temaer i spørreundersøkelsen

Undersøkelsens struktur

I spørreundersøkelsen har vi benyttet oss av et prestrukturert spørreskjema. Dette gjør det lettere for respondenten å fylle ut, og øker sannsynligheten for at respondenten fullfører

spørreskjemaet (Johannessen et al., 2021, s. 292). Dette vil også gjøre det enklere å sammenlikne svar fra vår undersøkelse opp mot tidligere undersøkelser.

En negativ side ved å ha et prestrukturert spørreskjema, er at man ikke fanger opp informasjon utover de svaralternativene som er gitt og at respondentene føler seg tvunget til å svare noe som ikke passer med det de ville svart om det var et åpent spørreskjema (Johannessen et al., 2021, s. 292). Ved å ha kvalitative intervjuer i tillegg vil vi redusere risikoen for dette, ved å skaffe mer utfyllende informasjon enn det som er mulig i spørreskjemaet.

Svaralternativer i undersøkelsen

Vi har valgt å bruke ulike tilnærminger på spørsmålene i undersøkelsen, avhengig av hva spørsmålet var og hva vi ønsket svar på. I spørreundersøkelsen benyttet vi fire ulike svaralternativer:

Flere svar mulig

På enkelte spørsmål kunne respondentene velge flere alternativer som svar på spørsmålet. Denne typen svarmulighet ble for eksempel brukt i spørsmålet vårt om hvilken standard ved bærekraftsrapportering bedriften benyttet. Der kunne de velge flere standarder om de ønsket, men kunne også huke av for *andre standarder* eller *braker ikke/vet ikke*.

Ett svaralternativ

Noen spørsmål hadde kun ett svaralternativ som respondenten kunne velge, dette for å unngå at de havnet i flere svarkategorier. Et av disse spørsmålene var for eksempel *hvilken bransje tilhører din bedrift?* Ved noen av spørsmålene hadde respondentene mulighet til å velge *annet* eller *vet ikke*.

Åpent svar

På enkelte spørsmål kunne respondenten velge alternativet *annet* eller *andre*, og neste spørsmål de fikk da var *vennligst spesifiser* hvor de kunne legge inn egen tekst. Et eksempel på dette var spørsmålet *Hva er grunnen/-e til at sustainability balanced scorecard ble innført i bedriften?* hvor respondenten kunne velge flere alternativer inkludert *annet*. Dette forekommer også i enkelte spørsmål med kun ett svaralternativ. Det at vi gir respondentene muligheten til å oppgi egne svar reduserer usikkerhet rundt “riktig alternativ”, og øker sannsynligheten for at respondenten fullfører undersøkelsen.

Skala

Skalasvar i spørreundersøkelser brukes ofte i forbindelse med spørsmål hvor man undersøker meninger (Johannessen et al., 2021, s. 299). Hvor mange trinn en skala burde ha, er det uenighet rundt, men skalaer med oddetall (fem eller syv trinn) er vist å gi best svar, hvor det er høy validitet og reliabilitet, og konsistente svar (Johannessen et al., 2021, s. 300).

Ved grad ville vi at respondentene skulle gi en verdi etter hva de mente stemte best med spørsmålet, ved bruk av en fem-poengs Likert-skala. Disse spørsmålene startet med *i hvilken grad (...)* for å vise til at vi ønsker at respondentene skulle oppgi en verdi, hvor 1 var “i svært liten grad”, og 5 “i svært stor grad”. Denne typen spørsmål ble brukt ved for eksempel *I hvilken grad rapporterer din bedrift om bærekraft innenfor følgende alternativer?* Respondentene hadde mulighet til å svare *vet ikke* på disse spørsmålene, da vi ønsket at de ikke skulle avslutte undersøkelsen på bakgrunn av at de ikke kunne svare.

Begrensninger

Vi vil kun gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse på et tidspunkt, grunnet tidsbegrensninger. Av samme årsak vil det også være en begrensning i hvor mange som blir intervjuet, da det ikke er nok tid til å gjennomføre mange intervjuer og deretter behandle datamaterialet som dette genererer.

3.4.2 Gjennomføring av undersøkelsen

For å gjennomføre undersøkelsen sendte vi en invitasjon til spørreundersøkelsen gjennom Nettskjema (www.nettskjema.no) til de 14 756 e-postadressene vi samlet inn. Av disse var det 426 ugyldige mottakere, og totalt var det 444 som ikke mottok invitasjon av ulike grunner. Dermed er det teoretiske utvalget 14 312 bedrifter. E-posten bedriftene mottok med invitasjon til spørreundersøkelsen finnes i vedlegg 3, og informasjonsskrivet de fikk en lenke til finnes i vedlegg 4.

Negative sider ved å kontakte mulige respondenter over e-post er at det er en risiko for at e-postadressen er feil, at e-posten ikke er mottatt og det er vanskelig å vite om det er riktig respondent som svarer på undersøkelsen (Johannessen et al., 2021, s. 120). Denne undersøkelsen vil ikke være representativ for bedrifter med færre enn 10 ansatte, da disse er ekskludert fra vår undersøkelse. Vi kan ikke med sikkerhet si at undersøkelsen vil være representativ for alle bedrifter i Norge, da vår populasjon kun består av bedrifter registrert som AS eller ASA.

Påminnelse

Da det er svært lite sannsynlig at alle respondenter svarer på undersøkelsen med en gang, er det fordelaktig å sende ut en purring eller påminnelse om undersøkelsen etter en tid (Johannessen et al., 2021, s. 302). Dette vil øke sannsynligheten for flere respondenter på undersøkelsen, og kan øke svarprosenten med opptil 10%, og det er normalt å sende purring på undersøkelsen etter 7-10 dager (Jacobsen, 2022, s. 293). Vi valgte å sende ut purring på vår undersøkelse etter sju dager, gjennom funksjonen innebygd i Nettskjema.

Før påminnelsen ble sendt ut, hadde 286 respondenter svart på undersøkelsen, som er en svarprosent på 2%. 24 timer etter at purringen ble sendt ut, hadde 519 respondenter svart, som er en svarprosent på 3,63%. Å sende ut en purring økte dermed svarprosenten med 1,63 prosentpoeng. Vi valgte å sende ut en siste purring dagen før undersøkelsen, noe som viste seg å være en god idé da svarprosenten økte med 1,42 prosentpoeng fra purringen ble sendt til undersøkelsen ble avsluttet. Da undersøkelsen ble stengt for respondenter hadde 768 respondenter svart, som vil si at vi fikk en svarprosent på 5,37% på undersøkelsen vår.

3.4.3 Utforming av intervjuguide

Vi valgte å benytte oss av et semi-strukturert intervju, hvor vi utformet en intervjuguide vi kunne følge. Denne intervjuguiden er ment som en støtte for å få frem de aktuelle temaene vi ønsker å undersøke, men den kan lett tilpasses svarene man får av intervjuobjektet og må ikke følges konsekvent. Spørsmålene i intervjuguiden er videre ment å gi grunnlag for sammenlikning av svarene som samles inn.

I utformingen av intervjuguiden valgte vi, i likhet med oppgaven til Ahmad og Zimmermann (2015) å dele intervjuguiden inn i fem kategorier. Disse er:

1. SBSC vurderes innført
2. SBSC nylig tatt i bruk, men prosessen er ikke ferdig
3. SBSC forkastet
4. Bruker en tilnærming til SBSC
5. SBSC benyttes

Ved å dele spørsmålene inn i ulike kategorier, kunne spørsmålene formuleres slik at de var tilpasset kategorien som gjaldt for intervjuobjektet. De fleste spørsmålene svarer likevel på samme tema, men noen av de var tilpasset situasjonen. Et eksempel på dette finner vi i kategorien *SBSC forkastet*, hvor ett spørsmål lyder: *Hva var hovedårsaken til at dere forkastet*

SBSC? Dette spørsmålet stilles naturligvis ikke i de andre kategoriene, da spørsmålet ikke er relevant for dem.

Tanken bak spørsmålene i intervjuguiden er å finne komplementær informasjon til spørsmålene fra undersøkelsen, fange opp bedriftenes subjektive mening, i tillegg til at de kan svare mer fritt uten fastsatte valgalternativer. Intervjuguidene til de ulike kategoriene finnes i vedlegg 5.

3.4.4 Gjennomføring av intervju

Da SBSC er et nisjeområde av BSC, og ikke er et veldig kjent styringssystem i Norge (jf. Berg et al., 2021), valgte vi å skaffe oss intervjuobjekter gjennom spørreundersøkelsen fremfor å ta direkte kontakt med ulike bedrifter. Respondentene i undersøkelsen som svarte at de tilhørte én av de fem kategoriene fra kapittel 3.4.5, fikk avslutningsvis et spørsmål om det var aktuelt for de å stille til et oppfølgingsintervju. Om de svarte ja, ble de bedt om å legge inn kontaktinformasjon vi kunne nå de på.

Vi ønsket å benytte videokonferanse, ved bruk av Microsoft Teams, til å gjennomføre intervjuene. Dette er et spesielt nyttig verktøy da det gjør det mulig å gjennomføre kvalitative intervjuer over større geografiske områder (Sedgwick & Spiers, 2009). For oss betyr dette at vi ikke må begrense hvilke personer vi intervjuer, basert på hvor i Norge de befinner seg. Sah et al. (2020) fant at de fleste deltakerne i kvalitative intervjuer var mottakelige for bruk av et slikt verktøy og at det var lettere å finne et passende tidspunkt for intervjuene.

Vi inviterte til intervju gjennom e-postadressene vi fikk oppgitt. I e-posten takket vi dem for deltakelsen av spørreundersøkelsen og om vi kunne avtale tidspunkt for intervjuet, videre informerte vi litt om hva intervjuet innebærer, at det gjennomføres gjennom Microsoft Teams og at vi ønsker å ta lydopptak og bruke transkriberingsfunksjonen i Microsoft Teams. E-posten hadde også et vedlegg med informasjon om undersøkelsen, deres rettigheter når det kommer til personvern og avslutningsvis en signeringspost for samtykke til lydopptak og transkripsjon. Vi ba om signert versjon av dette vedlegget før intervjuet kunne gjennomføres. E-posten finnes i vedlegg 6, informasjonsskriv er i vedlegg 7 og samtykkeskjemaet er i vedlegg 8.

Det var seks respondenter som sa ja til oppfølgingsintervju i spørreundersøkelsen, men én ønsket ikke å stille likevel når vi tok kontakt og én fikk vi ikke tid til å gjennomføre. Av bedriftene som stilte til intervju, hører to til kategori 1, én til kategori 4 og én til kategori 5. Intervjuene foregikk digitalt, og vi benyttet Diktafon-appen til UiO som henger sammen med

Nettskjema for lydopptakene i de intervjuene der vi fikk samtykke til det. Vi benyttet samtidig transkriberingsfunksjonen i Microsoft Teams, som vi anonymiserte så langt som mulig etter endt intervju. Transkriberingsfunksjonen fungerer relativt bra, men den feiltolker enkelte ord og lydopptakene ble brukt for å rette opp dette. Vi tok også notater underveis i intervjuene for å sørge for at vi fanget opp all informasjon.

Vi informerte på forhånd at vi forventet at intervjuene ville ta mellom 20 og 30 minutter, og vi forsøkte så godt vi kunne å overholde dette av respekt for intervjuobjektets tid. Det var utfordrende å følge intervjuguiden under intervjuene, da det kunne virke som intervjuobjektene hadde en tanke om hva vi skulle spørre om som ikke nødvendigvis samsvarte med spørsmålene vi hadde. Vi forsøkte, som nevnt, å informere om temaet i e-posten, men vi kunne vært enda klarere på at temaet vi ønsket å utforske var deres bruk av SBSC i bedriften. Dette var ikke nødvendigvis negativt, da intervjuobjektene tilbød informasjon vi ikke hadde tenkt på som ga oss innsikt i deres tankegang og prosess.

Bedrift	Kategori	Tid	Hovedbransje
1	4	30 min	Varehandel
2	5	29 min	Industri
3	1	18 min	Industri
4	1	29 min	Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting

Tabell 3.3: Oversikt over kvalitative intervjuer

3.5 Evaluering av datamateriale

I dette kapittelet vil vi diskutere mulige utfordringer ved undersøkelsen knyttet til gyldighet og pålitelighet, og hvordan vi tenker å gjennomføre en kji-kvadrattest for uavhengighet.

3.5.1 Gyldighet og pålitelighet

I en undersøkelse hvor man samler inn data som skal brukes til å si noe om virkeligheten, må empirien tilfredsstillende to krav: reliabilitet og validitet (Jacobsen, 2022, s. 17).

Reliabilitet

Med reliabilitet menes om undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2022, s. 17), og sier noe om hvor pålitelig og troverdig noe er. I en studie er det påliteligheten til dataene som er viktig; hvilke data som benyttes og bearbeidingen av disse (Johannessen et al., 2021, s. 27, 256). Dette er viktig innen forskning, da informasjonen man samler inn skal være representativ og av god kvalitet.

Reliabilitet innen kvantitativ forskning handler også om hvorvidt det er mulig å kunne gjenta undersøkelsen ved en senere anledning (Bell et al., 2019, s. 46). Å kunne gjenta undersøkelsen er viktig fordi det vil si noe om hvor god undersøkelsen er, hvor pålitelige svarene vi får er, og vil gjøre at undersøkelsen oppfattes som troverdig og uten feil (Jacobsen, 2022, s. 17).

Innen kvalitativ forskning er det ikke mulig å replikere studien for å oppnå reliabilitet, da svarene man samler inn vil være subjektive grunnet både forskernes bakgrunn og unike forskningsobjekter. Påliteligheten i en slik studie kan styrkes ved at man legger ved en grundig beskrivelse av konteksten rundt undersøkelsen og forskningsprosessen (Johannessen et al., 2021, s. 256). Guba (1981, referert i Guba & Lincoln, 1982) peker på at reliabilitet innen kvalitativ forskning kan styrkes ved bruk av metodetriangulering, slik vi gjør i denne undersøkelsen.

I vår undersøkelse benytter vi spørreskjema som en kvantitativ metode. En del av spørsmålene er lik en annen liknende masteroppgave skrevet av Sund og Hvoslef (2020), noe som gjør at vi får et sammenlikningsgrunnlag. Det blir ikke en direkte gjentakelse av undersøkelsen, men sammenlikning av svarene vil likevel være med på å øke reliabiliteten i denne oppgaven.

Validitet

Validitet, eller gyldighet og relevans, handler om at dataene vi samler inn faktisk svarer på spørsmålene vi ønsker svar på. Det er to typer validitet som brukes i vitenskapelig metode: intern- og ekstern gyldighet.

Intern validitet går ut på i hvilken grad dataene våre faktisk gir svar til de konklusjonene vi trekker (Jacobsen, 2022, s. 17). I kvantitativ metode handler det om sammenhengen mellom fenomenet som undersøkes og dataene som samles inn, mens i kvalitative studier handler intern validitet om i hvilken grad fremgangsmåten og funn henger sammen med studiens formål og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 256).

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til andre, liknende fenomener (Jacobsen, 2022, s. 17; Johannessen et al., 2021, s. 257). I kvalitative studier snakker man om ekstern validitet i forhold til overførbarhet, mens i kvantitative studier handler det om generaliserbarhet (Johannessen et al., 2021, s. 258).

Spørsmålene vi stilte i spørreundersøkelsen og i intervjuene var utformet på en slik måte at vi har mulighet til å samle inn data som svarer på vår problemstilling. Ved at vi benytter både kvalitativ og kvantitativ metode er det med på å sammen styrke både intern og ekstern validitet ved oppgaven (Jacobsen, 2015, s. 138).

3.5.2 Kji-kvadrattest for uavhengighet

I empirikapittelet vil vi gjennomføre en kji-kvadrattest for uavhengighet, og her presenteres kort metoden vi bruker. Vi vil bruke kji-kvadrattest for å teste om det finnes en signifikant forskjell mellom utvalgene hvor variablene regnes som kategorivariabler (Johannessen et al., 2021, s. 412). Nullhypotesen i en kji-kvadrattest sier at det er ingen sammenheng mellom variablene man tester, mens alternativhypotesen sier at det er en sammenheng. I en kji-kvadrattest er det såkalt kritisk verdi som avgjør om vi beholder nullhypotesen eller ikke, og denne avhenger av signifikansnivå og antall frihetsgrader (Johannessen et al., 2021, s. 415). Vi tar utgangspunkt i et signifikansnivå på 5%, og sammen med antall frihetsgrader vil dette avgjøre om nullhypotesen forkastes eller ikke. Nullhypotesen forkastes om kji-kvadrat (χ^2) er større enn kritisk verdi.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Hvor:

O_i = Observert antall i celle i

E_i = Forventet antall i celle i

i = celler i tabellen

Antall frihetsgrader =
(antall verdier på den første variabelen – 1) x (antall verdier på den andre variabelen – 1)

Figur 3.5: Forklaring av kji-kvadrattest for uavhengighet

3.6 Mulige fallgruver

I denne delen vil vi gå gjennom mulige fallgruver og faktorer som er viktig å ta hensyn til i vår oppgave. Vi vil se på både feil ved utforming av problemstilling og design, og feil ved undersøkelsen.

3.6.1 Feil ved utforming av problemstilling og design

Utgangspunktet for en undersøkelse er som regel et overordnet tema, med konkrete spørsmål man ønsker svar på (Jacobsen, 2015, s. 71). Arbeidet som går inn i utformingen av

problemstillingen er krevende og avgjørende for hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes videre og hvilken metode som bør brukes til å samle inn empiri (Jacobsen, 2015, s. 71, 78). Vår problemstilling er basert på arbeidet vi gjorde i forprosjektet, hvor vi foretok en litteraturgjennomgang av tidligere forskning på vårt valgte tema; SBSC. Vi er studenter og litteraturgjennomgangen hadde derfor en tidsbegrensning, som gjorde at vi ikke hadde mulighet til å gå systematisk gjennom all litteratur. Vi har derfor valgt å fokusere på litteraturen som kan anses som klassisk på området, i tillegg til nyere og oppdatert litteratur.

Problemstillingen er som sagt avgjørende for undersøkelsesopplegget som bør benyttes, og vi mener at en kvantitativ spørreundersøkelse vil generere data som svarer på problemstillingen og gjør det mulig å generalisere fra utvalg til populasjon. Videre kan vi supplere disse dataene med den kvalitative informasjonen vi samler inn gjennom intervjuer.

Når man gjennomfører undersøkelser er det mange etiske problemer man må være klar over, spesielt tema og fremgangsmåte. I vår undersøkelse mener vi det ikke er noen etiske problemer knyttet til valgt tema. Det finnes derimot etiske problemer knyttet til fremgangsmåte, ved at vi behandler personopplysninger. Disse problemene har vi løst ved å søke NSD om behandling av personopplysninger, og ved at vi bevisst unngår å oppgi identifiserbar informasjon om personer og bedrifter i denne undersøkelsen.

3.6.2 Feil ved undersøkelsen

Ved å gjennomføre en undersøkelse, er det flere faktorer man må ta hensyn til og som kan påvirke undersøkelsen negativt. Det kan derfor være lurt å skaffe seg en oversikt på forhånd, og undersøke hvilke feil som er blitt gjort tidligere i liknende undersøkelser. Dermed vil man kunne luke ut en del negative effekter på forhånd. Det er derimot vanskelig å luke ut alle, og noen vil dermed dukke opp.

Noe vi tok hensyn til da vi sendte ut spørreundersøkelsen, var å ta høyde for ferier. Vi ventet bevisst med å sende den ut til etter vinterferieukene var over, og sendte den ut på en mandag. Ved ferier vil det sannsynligvis være færre på jobb og man får dermed lavere respons enn ved en normal arbeidsdag. I løpet av ferien er det sannsynlig at det har kommet mange e-poster til de aktuelle respondentene. Dette kan føre til at det er "overload" av undersøkelser som er blitt sendt ut og ligger i innboksen, og dette kan føre til at respondenten går lei og ikke ønsker å svare på undersøkelsen (Johannessen et al., 2021, s. 280). Etter ferier er det også mulighet for at det har samlet seg opp arbeidsoppgaver, og at en eventuell respondent derfor ikke har tid til å svare på undersøkelsen. Vår undersøkelse ble sendt ut første dag etter den

andre vinterferieuken, og kan muligens være én av mange undersøkelser de mottok på den tiden.

Mottakere i dag er skeptiske til å trykke på linker som blir mottatt på e-post av ukjente avsendere og dette kan derfor føre til lavere svarprosent blant mulige respondenter. Dette fikk vi noen få tilbakemeldinger på, men forsøkte så godt vi kunne å gi dem informasjon om hva linken inneholdt i håp om at de ønsket å svare likevel. Dette var derimot kun mulig overfor de som ga oss en indikasjon på at de følte at linken var utrygg, og det er derfor mulig at flere lot være å svare på undersøkelsen av denne grunnen. Det kan derfor diskuteres om dette er riktig måte å invitere respondenter til å svare på undersøkelser i fremtiden, men med tanke på at Universitetet i Sørøst-Norge anbefaler studentene å benytte seg av Nettskjema, var dette eneste mulighet for vår undersøkelse.

En tredje ting som burde vært tenkt over, var å presisere i invitasjonen til undersøkelsen at alle som mottok invitasjonen kunne svare, uavhengig av om de rapporterer om bærekraft eller ikke. Det er mulig at respondenter som mottok undersøkelsen, avbrøt eller valgte å ikke svare på undersøkelsen da de ikke rapporterer om bærekraft, noe som førte til at undersøkelsen fikk færre respondenter.

Ved utsendelse av påminnelsene burde all informasjon om undersøkelsen vært inkludert, da vi ikke kan være sikre på om de hadde sett den første invitasjonen til spørreundersøkelsen. Om all informasjon hadde vært inkludert i påminnelsene, kunne det økt sannsynligheten for svar.

Mange av spørsmålene i spørreundersøkelsen vår inneholder gradsspørsmål med en fem-poengs Likert skala. Vi vil i hovedsak diskutere gjennomsnittene i disse spørsmålene, noe som ikke nødvendigvis reflekterer hver enkelt bedrift eller populasjonen. Dette kan likevel gi oss et bilde på hvordan bedriftene rapporterer om bærekraft, og implementerer og benytter seg av SBSC. Standardavviket vil vise spredningen av svarene på de ulike spørsmålene.

Ved intervjuer er det viktig å ta hensyn til at det kan oppstå misforståelser eller dårlig kommunikasjon mellom intervjuobjektet og intervjuer (Grønmo, 2016, s. 172). Dette kan føre til dårlig forklaring av spørsmål og svar, og videre føre til at feil konklusjon blir tatt. Intervjuobjektet kan også bevisst eller ubevisst gi feil informasjon ved intervjuer (Grønmo, 2016, s. 173), som også kan bidra til at det blir tatt feil konklusjon. Intervjuobjektet kan velge å gi feil informasjon ved intervju av ulike grunner, og dette er noe som man må være kritisk til.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på hvilken metode som blir brukt i denne oppgaven, og hvorfor denne egner seg til å undersøke oppgavens problemstilling.

Som en del av datainnsamlingen har vi foretatt en kvantitativ spørreundersøkelse, som ble sendt ut til 14 312 bedrifter i Norge. For å supplere den kvantitative delen, foretok vi også fire kvalitative intervjuer for å få en dypere forståelse av hvilket inntrykk ledere hadde av SBSC. Videre tok vi for oss hvordan den kvantitative og kvalitative undersøkelsen er utarbeidet og hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen i de to metodene.

Vi foretok en frafallsanalyse for å undersøke om den faktiske populasjonen var vesentlig ulik utvalget vårt. Videre tok vi for oss kriterier for gyldighet og validitet i oppgaver, og presenterte kji-kvadrattest for uavhengighet. Til slutt gjennomgikk vi mulige fallgruver med oppgaven.

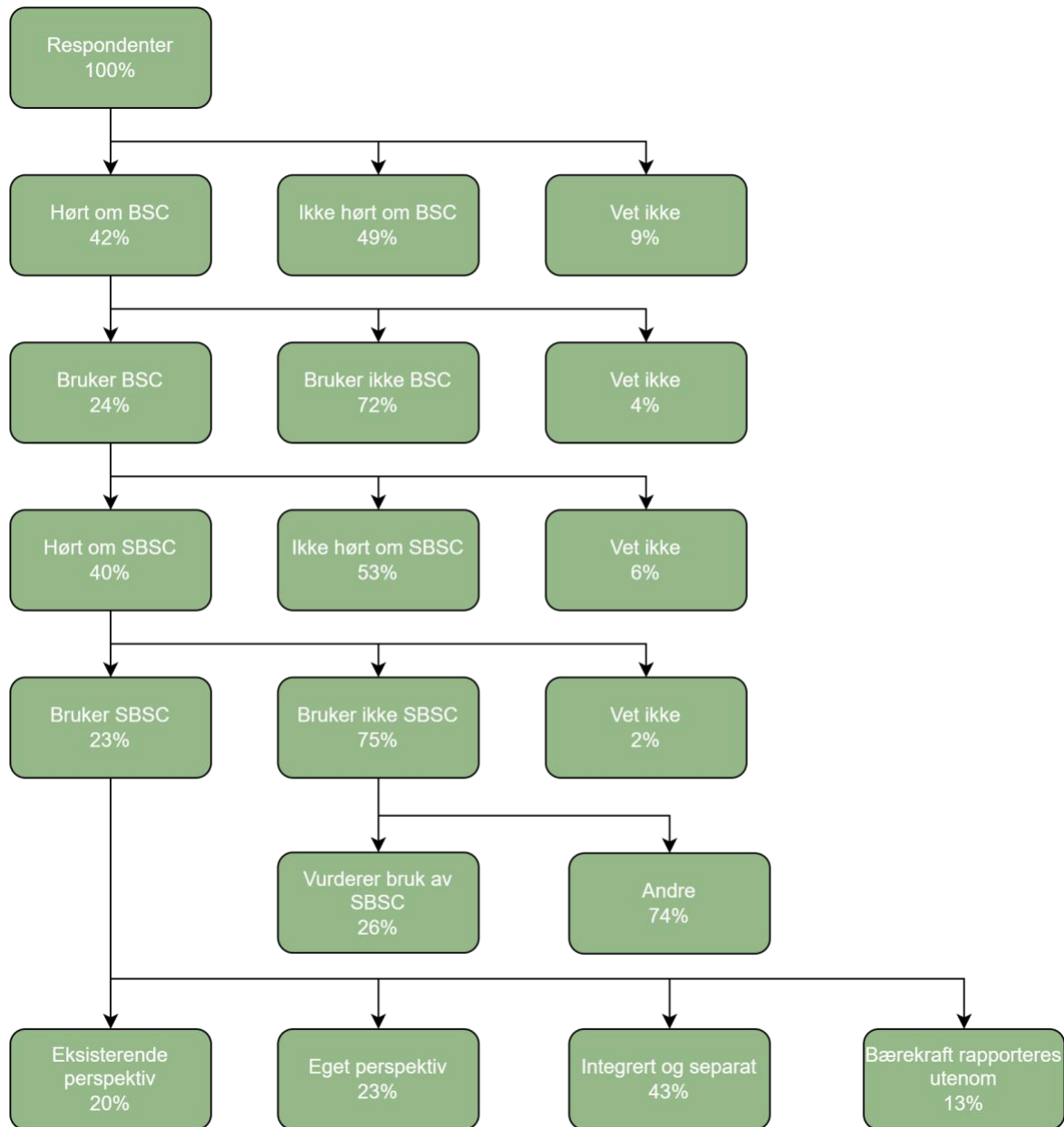
4 Empiri - kvantitativ spørreundersøkelse

I dette kapitlet vil vi ta for oss empirien fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Vi vil gå gjennom (1) respondenter av spørreundersøkelsen, (2) funn relatert til bærekraft og (3) funn relatert til BSC og SBSC.

4.1 Respondenter av spørreundersøkelsen

Før vi går inn på resultatene av spørreundersøkelsen, vil vi først presentere en oversikt over respondentene og gruppere dem i forhold til om de bruker eller ikke bruker BSC og SBSC.

Vi hadde totalt 768 respondenter. Det var 42% av respondentene som hadde hørt om BSC, og 24% av de rapporterte at de bruker BSC. Videre var det 40% av de som hadde hørt om BSC, som også hadde hørt om SBSC. Av de som hadde hørt om SBSC, var det 23% som rapporterte at de bruker SBSC. Kategorien *bruker SBSC* er videre delt inn i fire kategorier, og disse var *eksisterende perspektiv*, *eget perspektiv*, *integrert og separat* og *bærekraft rapporteres utenom*. 20% av respondentene rapporterte at de brukte *eksisterende perspektiv*, 23% rapporterte *eget perspektiv*, 43% rapporterte *integrert og separat*, og 13% rapporterte *bærekraft rapporteres utenom*. Av de som rapporterte at de ikke bruker SBSC, var det 26% som rapporterte at de vurderer å bruke SBSC. Alle fordelingene er vist i figur 4.1 under.

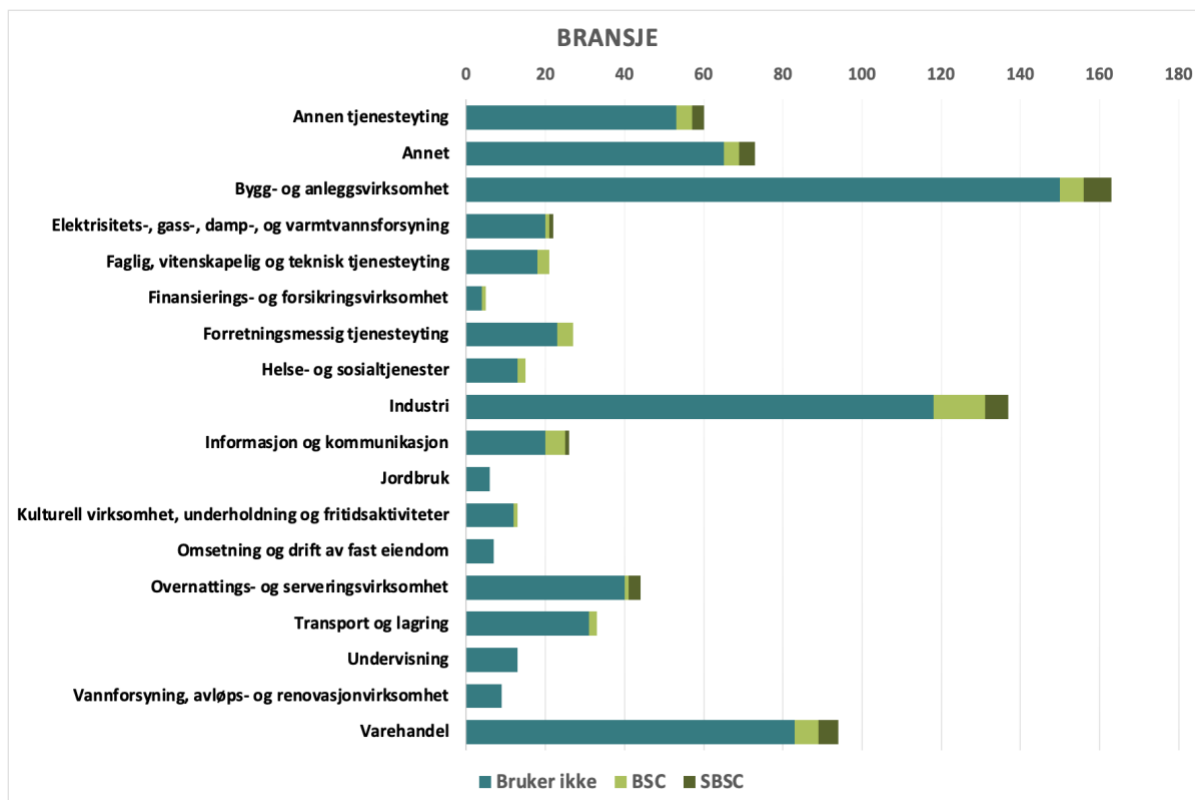


Figur 4.1: Oversikt over kjennskap til og bruk av BSC og SBSC

4.1.1 Bransje og brukere av BSC og SBSC

Samtidig med å hente ut informasjon om populasjonen, hentet vi også ut NACE-bransjekoder for hver bedrift. Basert på NACE-bransjekodene, har vi plassert bedriftene inn i hovedbransjer definert av Proff Forvalt. Figur 4.2 viser de ulike bransjene, og om de bruker SBSC, BSC eller om de ikke bruker noen av dem. Av totalt 768 respondenter, er 168 av respondentene i bransjen *Bygg- og anleggsvirksomhet* og er den bransjen som er best representert i denne undersøkelsen. Bransjen *Industri* er også godt representert, med 137 respondenter. Bransjene med færrest

respondenter er *Finansiering- og forsikringsvirksomhet* med 5 respondenter, og *Jordbruk* med 6 respondenter.



Figur 4.2: Oversikt over bransje og bruk av BSC og SBSC

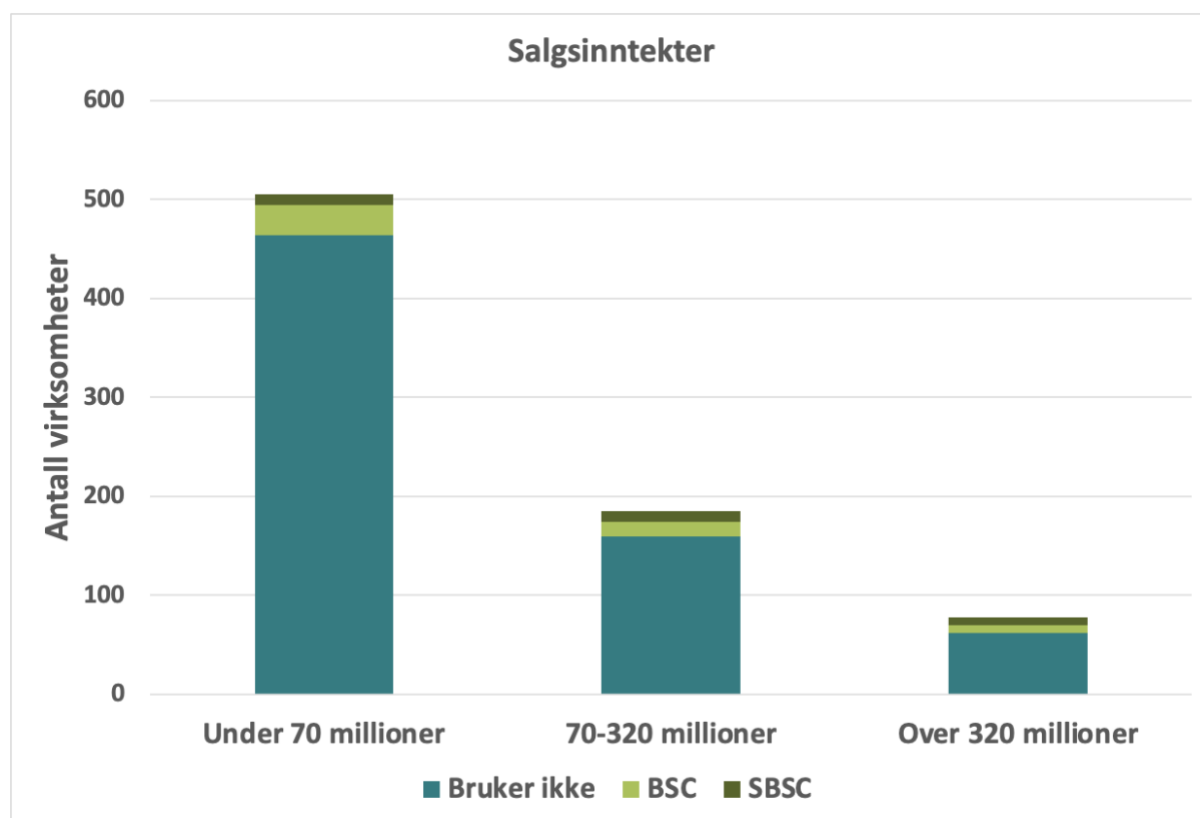
For å teste om det finnes en sammenheng mellom bruk av SBSC og bransje, utførte vi en kji-kvadrattest for uavhengighet. I en kji-kvadrattest bør normalt alle forventede verdier være større enn 5, ellers kan analysen gi feilaktige svar (Løvås, 2013, s. 359). Vi har derfor inkludert svarene fra bransjene *bergverksdrift* og *offentlig forvaltning* inn i *annet*. Ved et 5% signifikansnivå får vi en kritisk verdi på 53,38. Vi får en kji-kvadrat på 29,54, og beholder derfor nullhypotesen om ingen sammenheng. Det er altså ingen signifikant forskjell mellom brukere og ikke-brukere av BSC og SBSC blant respondentene.

4.1.2 Salgsinntekter og brukere av BSC og SBSC

Å sammenlikne salgsinntekter og brukere er også interessant å se på, da SBSC er et omfattende styringsverktøy og er blitt kritisert for å være ressurs- og tidkrevende. Vi brukte tall som respondentene selv oppga i spørreundersøkelsen til å fordele bedriftene. Vi har gruppert salgsinntektene etter små, mellomstore og store bedrifter.

Av figur 4.3 kan vi se at over halvparten av bedriftene har en salgsinntekt på under 70 millioner norske kroner i 2021. Denne gruppen respondenter består av 505 bedrifter, som utgjør 66% av totale respondenter. Av disse er det 2% som bruker SBSC.

Bedriftene med salgsinntekter mellom 70 og 320 millioner norske kroner utgjør 24% av respondentene, og hvor 6% rapporterer å bruke SBSC. 10% av bedriftene rapporterer å ha over 320 millioner norske kroner i salgsinntekter, og hvor 10% bruker SBSC. Vi kan dermed se av utvalget vårt at det er de større bedriftene som er mest tilbøyelige til å benytte seg av SBSC.



Figur 4.3: Fordeling av salgsinntekter og bruk av BSC og SBSC

Vi utførte også en kji-kvadrattest for å undersøke sammenheng mellom bruk av SBSC og salgsinntekt. Ved et signifikansnivå på 5% fikk vi her en kritisk verdi på 9,49. Kji-kvadrat var 17,67, og vi forkaster derfor nullhypotesen om ingen sammenheng. I vårt datasett er det altså en sammenheng mellom salgsinntekt og bruk eller ikke bruk av BSC og SBSC.

4.2 Funn relatert til bærekraft

I dette delkapittelet vil vi presentere funnene fra spørreundersøkelsen som er relatert til bærekraft generelt.

I figur 4.4 følger en forklaring av begreper som brukes videre i oppgaven.

Gjennomsnitt = Gjennomsnitt av Likert-skala hos N respondenter
Gj. SBSC = Gjennomsnitt av Likert-skala hos de 30 SBSC-brukerne
SD = Standardavvik
N = Antall respondenter
Skalasvarene er prosenter av totalt antall svar, hvor «vet ikke»-svarene er ekskludert
Tallene i «vet ikke» er antall respondenter som valgte dette alternativet
Når vi refererer til SBSC-brukere eller brukere av SBSC inneholder dette alle respondentene som bruker SBSC, de som bruker en tilnærming til SBSC, og de som ikke har fullført prosessen

Figur 4.4: Tabell- og begrepsforklaring

4.2.1 Grad av rapportering

I spørsmålsteksten står det: “Bærekraft defineres som regel som: En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov (FN-sambandet)”. I tabell 4.1 presenterer vi deskriptiv statistikk for grad av bærekraftsrapportering.

I hvilken grad rapporterer din bedrift om bærekraft innen følgende alternativer? N = 768										
Svar	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt SBSC	Standardavvik SBSC	Vet ikke
Årsrapporten	39 %	13 %	18 %	16 %	13 %	2,52	1,47	3,59	1,16	47
Egen bærekraftsrapport	55 %	8 %	10 %	9 %	19 %	2,31	1,63	4,00	1,18	38
Hjemmeside	39 %	15 %	16 %	16 %	13 %	2,50	1,47	3,30	1,53	32
Ingen rapportering	46 %	9 %	14 %	10 %	21 %	2,52	1,62	2,37	1,49	108

Tabell 4.1: Grad av rapportering

Tabell 4.1 viser at gjennomsnittene ligger mellom 2,31 og 2,52, og standardavvikene ligger mellom 1,47 og 1,63. Gjennomsnittet er høyest for *Årsrapporten* og *Ingen rapportering*. Standardavvikene viser at det stor spredning i rapporteringen, og den er størst i *Egen bærekraftsrapport*. Bedriftene som bruker SBSC har et høyere gjennomsnitt, og ligger mellom 2,37 og 4,00. Standardavvikene for SBSC-brukere ligger mellom 1,16 og 1,53, med relativt liten spredning for *Årsrapporten* og *Egen bærekraftsrapport*. For hele utvalget rapporterer

bedriftene i høyest grad om bærekraft i årsrapporten, mens for SBSC-brukere bruker de i høyest grad en egen bærekraftsrapport. Vi ser at gjennomsnittet for SBSC er høyere for alle alternativene bortsett fra *Ingen rapportering*. Bedriftene som bruker SBSC rapporterer altså om bærekraft i høyere grad enn utvalget som helhet. Mellom 23 og 108 respondenter svarte *Vet ikke* på de ulike alternativene.

4.2.2 Krav fra interessenter

Videre ønsket vi å undersøke graden av krav ulike interessenter stiller til bedriftens bærekraftsrapportering.

I hvilken grad stiller følgende interessenter krav til bedriftens bærekraftsrapportering? N = 768										
Svar	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt SBSC	Standardavvik SBSC	Vet ikke
Aksjeeiere	37 %	13 %	18 %	16 %	16 %	2,63	1,51	3,79	1,72	40
Långivere	47 %	17 %	17 %	11 %	8 %	2,18	1,35	2,75	0,65	130
Ansatte	31 %	17 %	27 %	18 %	7 %	2,52	1,28	3,10	0,74	30
Kunder	20 %	12 %	26 %	29 %	14 %	3,05	1,32	4,00	1,39	30
Leverandører	36 %	22 %	24 %	14 %	5 %	2,30	1,22	2,97	0,77	33
Andre eksterne faktorer	38 %	14 %	22 %	16 %	9 %	2,43	1,37	3,44	0,97	159

Tabell 4.2: Krav fra interessenter

Vi kan se av tabell 4.2 at gjennomsnittene ligger mellom 2,18 og 3,05, og standardavvikene er mellom 1,22 og 1,51. Gjennomsnittet er lavest for *Långivere* og høyest for *Kunder*. Av standardavvikene kan vi se at det er variasjon i spredningen, og størst for *Aksjeeiere* for hele utvalget og de som bruker SBSC. Vi kan se at bedriftene som bruker SBSC har et høyere gjennomsnitt, som er mellom 2,97 og 4,00, og standardavvikene ligger mellom 0,65 og 1,72. Det er altså kundene som i størst grad stiller krav til bærekraftsrapportering i bedriftene, både for hele utvalget og for de som bruker SBSC. Det er mellom 30 og 159 respondenter som har svart alternativet *Vet ikke* på spørsmålet

4.2.3 Implementering av bærekraft i styringselementer

Vi ønsket videre å undersøke i hvilken grad bedriftene har implementert bærekraft i ulike styringselementer. Vi ba respondentene ta stilling til fem alternativer, og resultatene vises i tabell 4.3.

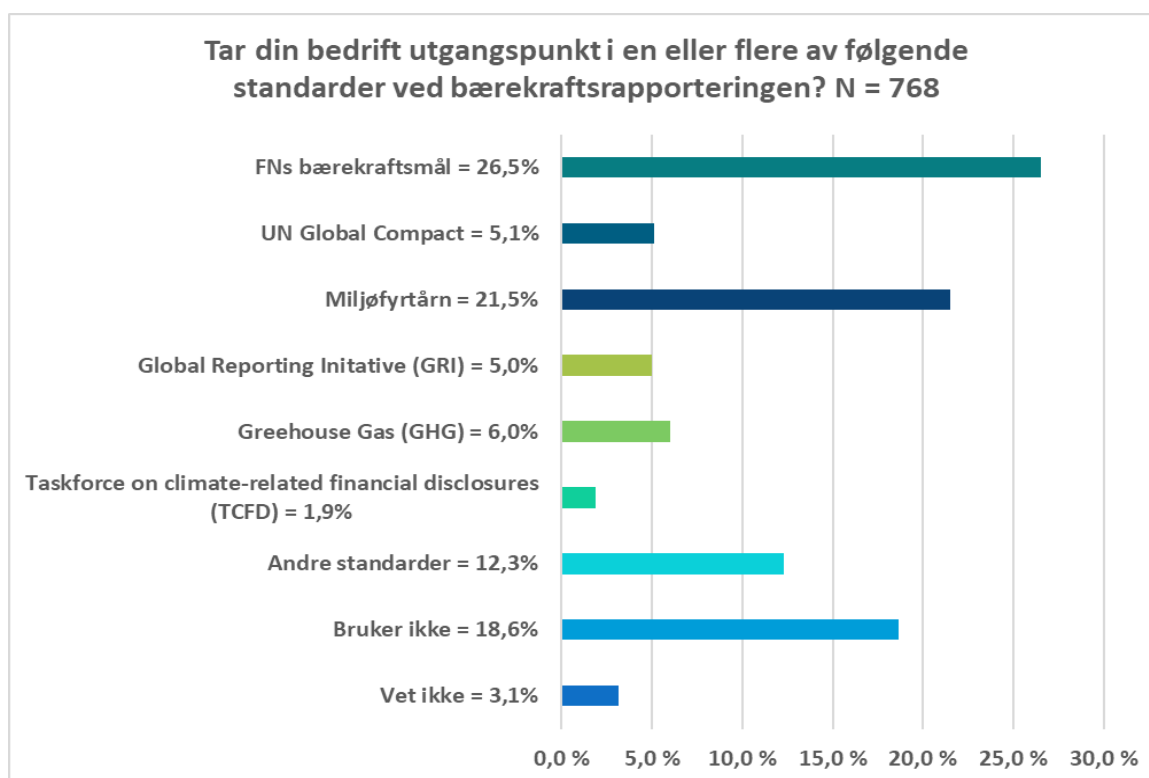
I hvilken grad har virksomheten implementert bærekraft i følgende alternativer? N = 768										
Svar	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt SBSC	Standardavvik SBSC	Vet ikke
Visjoner	24 %	10 %	19 %	23 %	25 %	3,14	1,50	4,23	1,09	26
Strategikart	29 %	12 %	20 %	19 %	21 %	2,92	1,51	4,20	1,11	45
Strategiske mål eller måltall	26 %	12 %	20 %	21 %	22 %	3,01	1,50	4,37	0,84	37
Kritiske suksessfaktorer	29 %	16 %	22 %	18 %	16 %	2,77	1,44	4,07	1,00	44
Handlingsplaner	20 %	12 %	22 %	26 %	21 %	3,17	1,41	4,37	0,80	29

Tabell 4.3: Implementering av bærekraft i styringselementer

Gjennomsnittene for de ulike svaralternativene er mellom 2,77 og 3,17, og standardavvikene 1,44 og 1,51. Vi kan se at alternativet *Kritiske suksessfaktorer* har det laveste gjennomsnittet, mens *Handlingsplaner* har det høyeste. Av de bedriftene som benytter SBSC, kan vi se at gjennomsnittet er høyere og ligger mellom 4,07 og 4,37, og standardavvikene ligger mellom 0,80 og 1,11. Tabell 4.3 viser at SBSC-brukere i stor grad har implementert bærekraft i alle styringselementene. Det er i handlingsplanene at bedriftene i størst grad har implementert bærekraft. Det var mellom 26 og 45 respondenter som svarte *Vet ikke*.

4.2.4 Rapporteringsstandarder

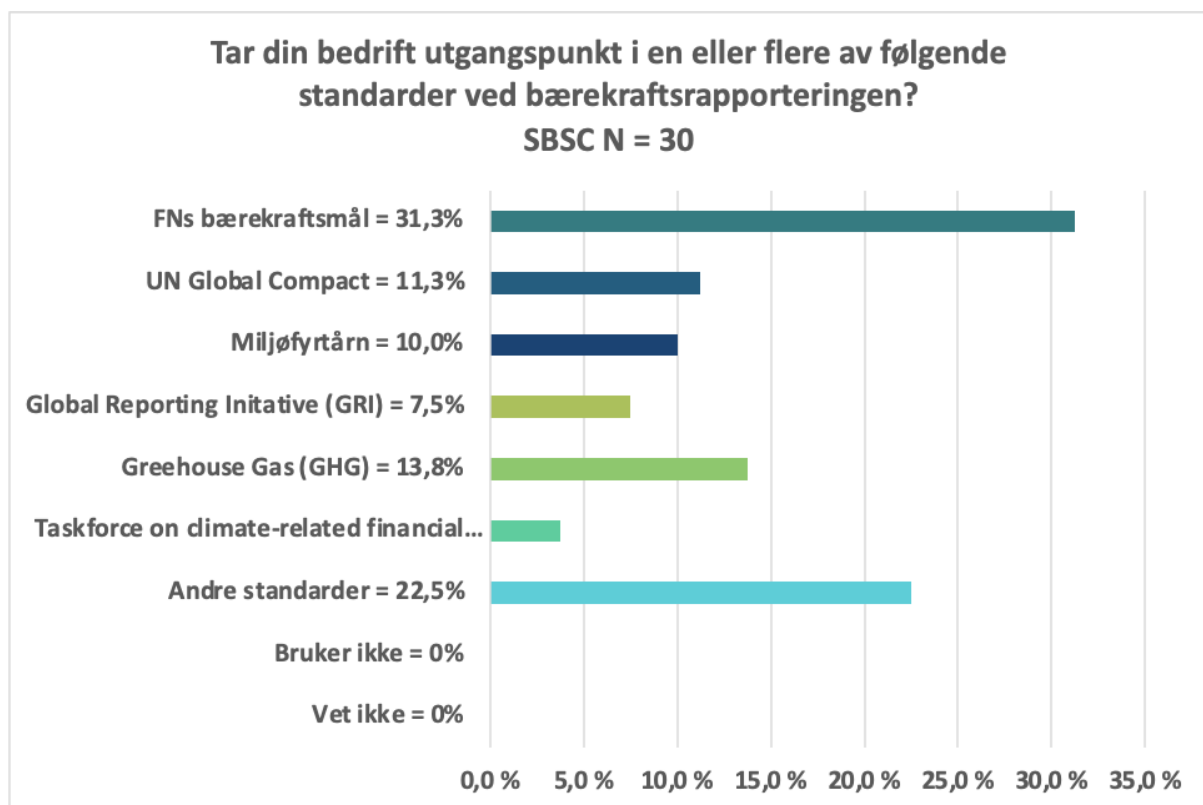
For å undersøke om bedriftene benyttet en standard for bærekraftsrapportering, og finne ut hvilken av de som var mest utbredt blant norske bedrifter, ba vi de huke av for alternativene de benytter. På dette spørsmålet kunne respondentene velge flere alternativer.



Figur 4.5: Rapporteringsstandarder

Av figur 4.5 kan vi se at FNs bærekraftsmål er standarden som er mest brukt, da 26,5% av respondentene svarer dette. Miljøfyrtårn og andre standarder er de som er mest brukt etter FN bærekraftsmål, hvor henholdsvis 21,5% og 12,3% svarer dette. GHG, UN Global Compact og GRI er omtrent like mye brukt blant bedriftene, med svarprosent på henholdsvis 6%, 5,1% og 5%. Den minst brukte standarden blant alternativene er TCFD, da kun 1,9% av bedriftene rapporterer at de bruker denne. Hele 18,6% rapporterer at de ikke bruker en rapporteringsstandard, mens 3,1% vet ikke hvilken standard de bruker, eller om de bruker noen standard.

Vi ønsket videre å undersøke om det var forskjell mellom utvalget som helhet og de som bruker SBSC. Fordelingen blant SBSC-brukerne vises i figur 4.6.

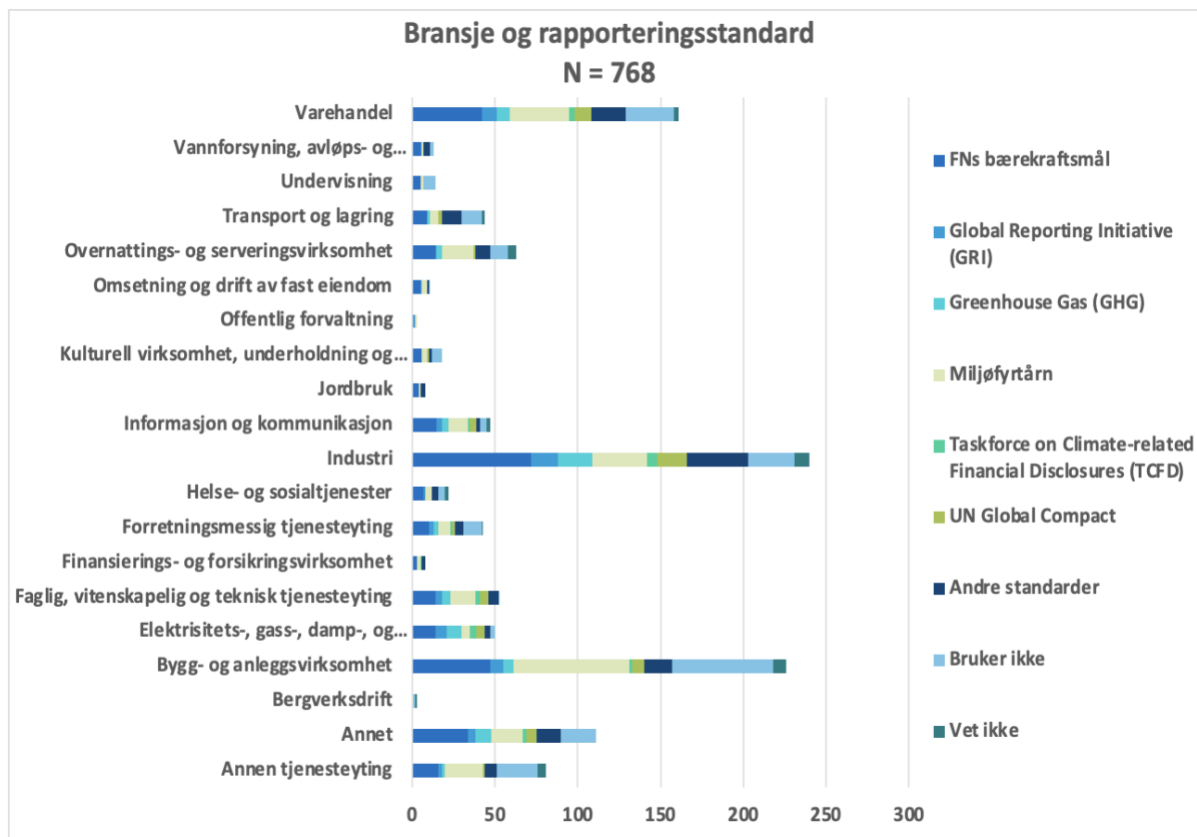


Figur 4.6: Rapporteringsstandarder SBSC

Av de som bruker SBSC, oppga alle at de bruker en form for standard ved bærekraftsrapportering. Også på dette spørsmålet hadde respondentene mulighet til å velge flere alternativer om ønskelig. Vi ser at de fleste bedriftene, 31,3%, oppga at de bruker FNs bærekraftsmål, mens 22,5% bruker andre standarder. 13,8% bruker Greenhouse Gas (GHG), 11,3% bruker UN Global Compact sin standard, 10% bruker Miljøfyrtårn, 7,5% bruker Global

Reporting Initiative (GRI) og 3,8% bruker Taskforce climate-related financial disclosures (TCFD). FNs bærekraftsmål er den mest brukte standarden, både for hele utvalget og brukere av SBSC.

Videre ønsket vi å se på hvilke standarder som var mest brukt innen de forskjellige bransjene.



Figur 4.7: Bransje og rapporteringsstandard

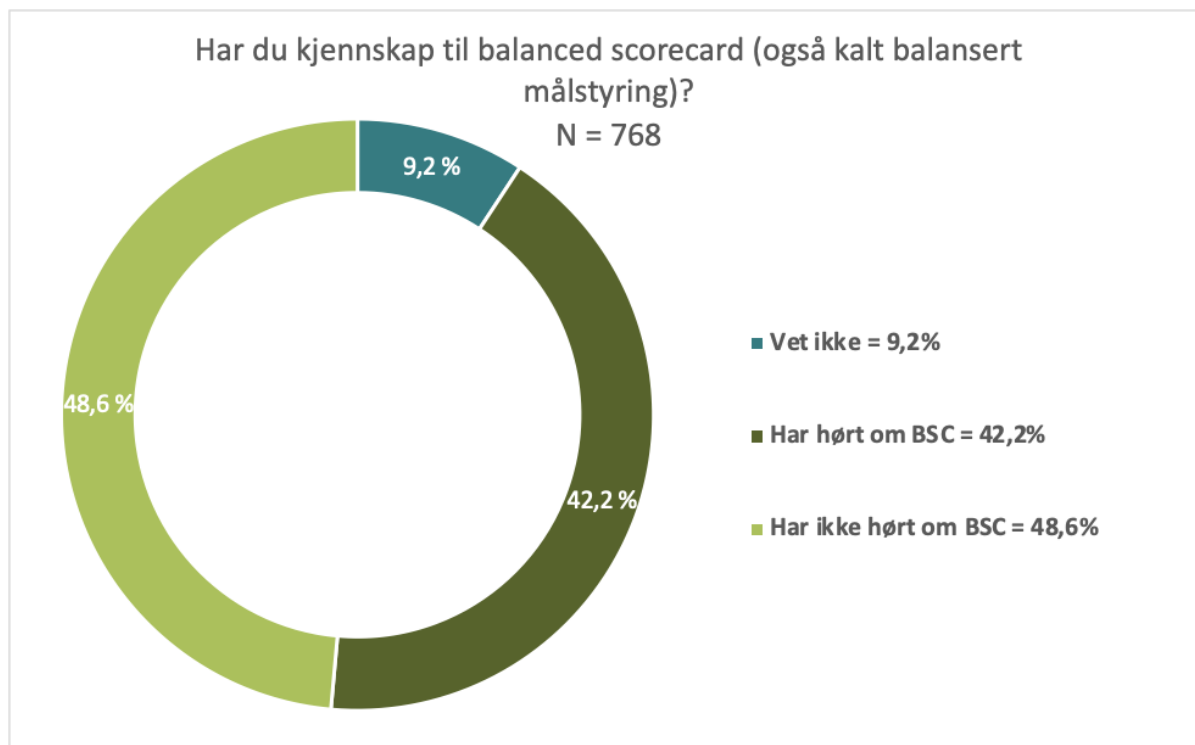
Av figur 4.7 kan vi se fordelingen av de forskjellige rapporteringsstandardene fordelt på antall respondenter innenfor hver bransje. Som nevnt tidligere, er bransjene *Bygg- og anleggsvirksomhet* og *Industri* de bransjene som er best representert, samt *Varehandel*. Vi kan se at innen *Industri* og *Varehandel* er det *FNs bærekraftsmål* som blir mest brukt. Innen *Bygg- og anleggsvirksomhet* er det *Miljøfyrtårn* som blir mest brukt, mens en god del av respondentene har svart at de ikke bruker noen rapporteringsstandard.

4.3 Funns relatert til BSC og SBSC

I dette delkapittelet vil vi presentere funn fra spørreundersøkelsen relatert til BSC og SBSC.

4.3.1 Kjennskap til og bruk av BSC

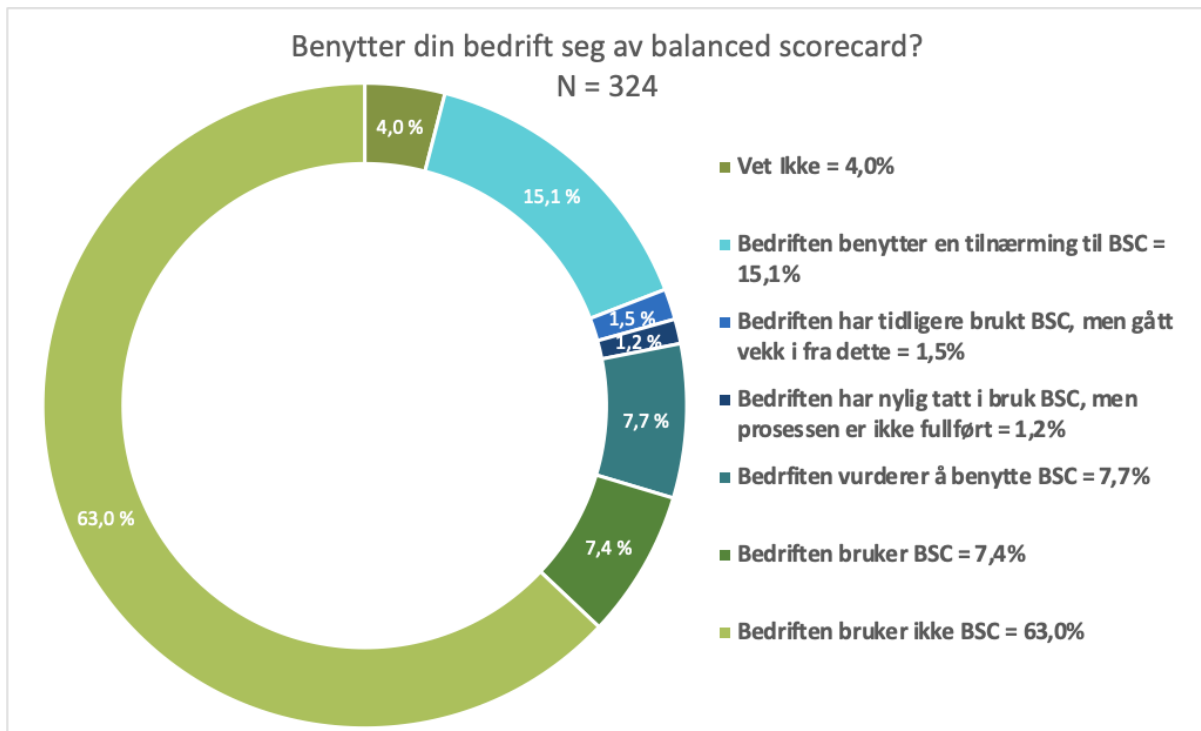
For å undersøke hvor utbredt BSC var hos respondentene, ba vi de først om å svare på om de hadde kjennskap til dette styringsverktøyet. Dette spørsmålet inneholdt følgende informasjon: *“Balanced scorecard (balansert målstyring) er et mye brukt styringsverktøy som kombinerer operasjonelle og finansielle ytelsesmål, fordelt på fire perspektiver. De fire perspektivene er: det finansielle perspektivet, kundeperspektiver, det interne perspektivet, og innovasjons- og læringsperspektivet”*.



Figur 4.8: Kjennskap til BSC

Figur 4.8 viser at av 768 respondenter var det 42,2% som svarte at de hadde hørt om BSC. De fleste av respondentene, 48,6%, svarte at de ikke hadde hørt om BSC, mens 9,2% svarte at de ikke vet om de har hørt om BSC.

Respondentene som valgte *Vet ikke* eller *Har ikke hørt om BSC* ble her rutet ut av undersøkelsen, og figur 4.9 har derfor et utvalg på 324 respondenter. Figur 4.9 viser resultatet av hvor mange av respondentene som hadde hørt om BSC, bruker det. Dette spørsmålet inneholdt følgende forklaring: *“Med tilnærming menes et system som likner eller er inspirert av balanced scorecard, men som ikke er et fullverdig balanced scorecard”*.

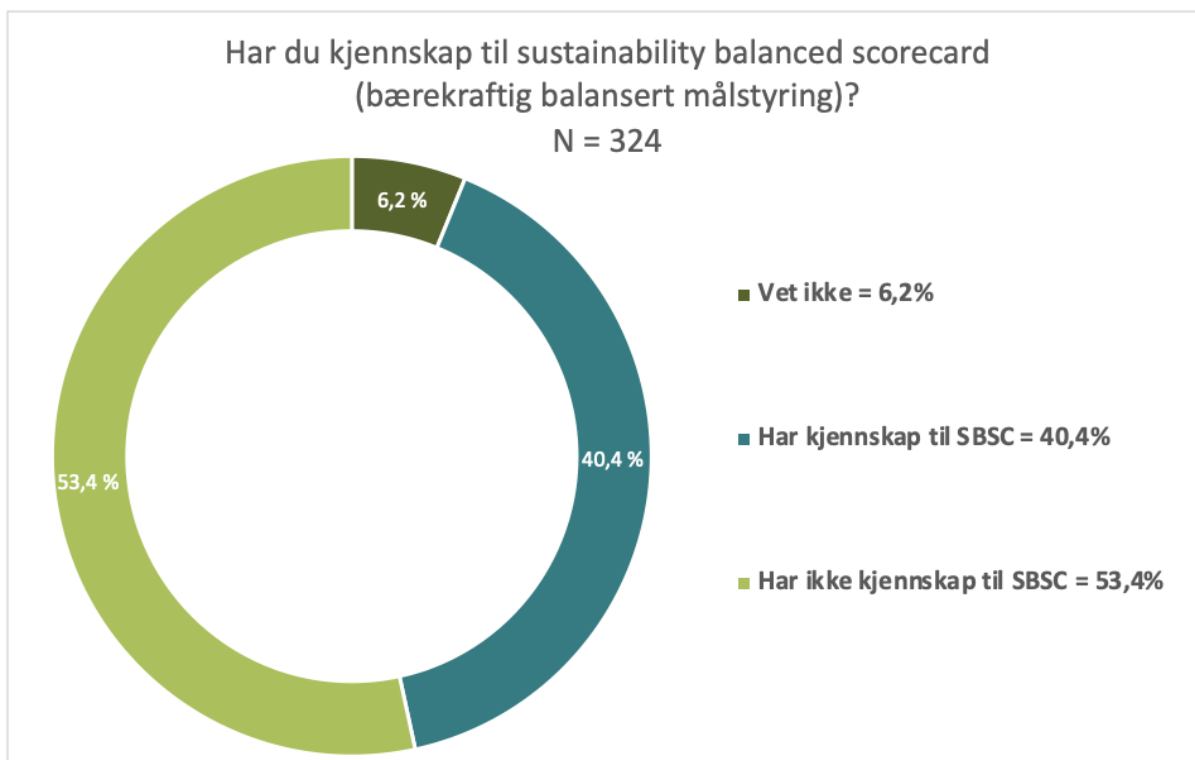


Figur 4.9: Bruk av BSC

Av figur 4.9 kan vi se at av de som kjenner til BSC, er det 7,4% som bruker BSC, 1,2% har nylig tatt det i bruk, men prosessen med å innføre det i bedriften er ikke fullført, 15,1% som bruker en tilnærming til BSC, 1,5% har tidligere brukt BSC, men gått vekk i fra dette. Hoveddelen av svarene, 63%, benytter seg ikke av BSC, mens 4,2% ikke vet om de benytter seg av det.

4.3.2 Kjennskap til og bruk av SBSC

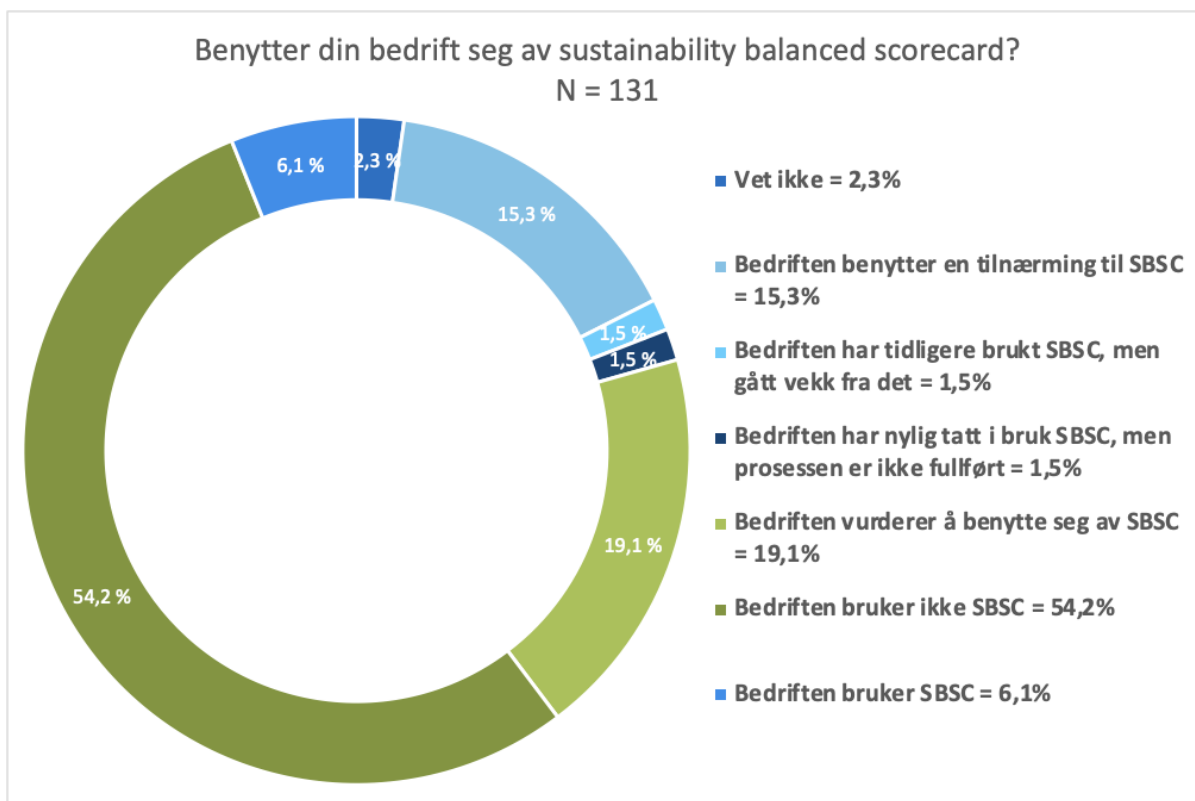
Videre presenterer vi respondentenes kjennskap til og bruk av SBSC. Det var kun de som svarte at de hadde kjennskap til BSC som fikk spørsmålet om de hadde kjennskap til og bruker SBSC, da SBSC er et nisjeområde av BSC og vi antok derfor at kjennskap til BSC var nødvendig for å ha kjennskap til SBSC. Spørsmålet fra figur 4.10 inneholdt følgende informasjon: *“Sustainability balanced scorecard (bærekraftig balansert målstyring) er en videreutvikling av balanced scorecard, som i tillegg tar for seg bærekraft i styringsverktøyet”*.



Figur 4.10: Kjennskap til SBSC

Som vi ser av figur 4.10 var det 324 respondenter som fikk spørsmål om de hadde kjennskap til SBSC, og 40,4% svarte at de hadde det. Det var 6,2% av respondentene som svarte at de ikke vet om de har kjennskap til SBSC, mens 53,4% svarte at de ikke hadde kjennskap til SBSC.

Neste spørsmål om hvorvidt de benytter seg av SBSC ble kun stilt til de som svarte at de hadde kjennskap til SBSC. Også dette spørsmålet inneholdt følgende forklaring: *“Med tilnærming menes et system som likner eller er inspirert av balanced scorecard, men som ikke er et fullverdig balanced scorecard”*.

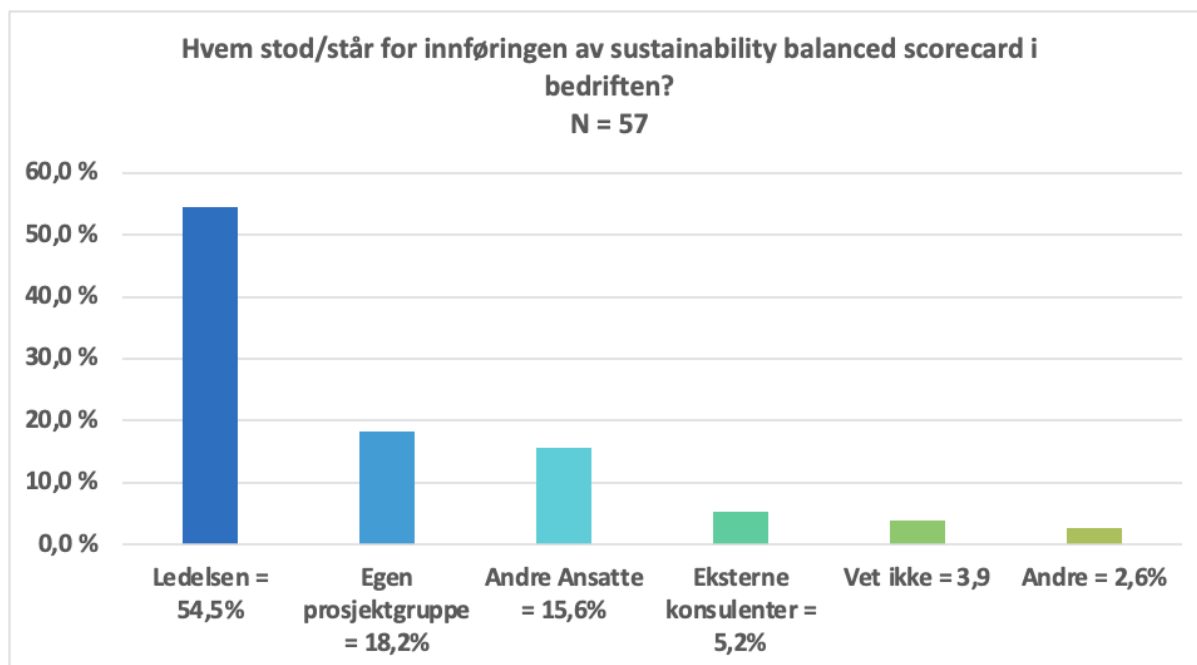


Figur 4.11: Bruk av SBSC

Som vi ser av figur 4.11 var det 131 respondenter som fikk spørsmål om de benytter seg av SBSC. 19,1% svarte at de vurderer å benytte seg av SBSC. Det var 15,3% av respondentene som svarte at de benytter en tilnærming til SBSC, mens 1,5% svarte at de har brukt det tidligere, men gått vekk fra det. 1,5% av respondentene svarte at de nylig hadde tatt i bruk SBSC, men at prosessen ikke var ferdig. 6,1% svarte at de bruker SBSC. Det var 2,3% som svarte vet ikke og 54,2% av respondentene svarte at de ikke bruker SBSC.

4.3.3 Involverte parter i innføringen av SBSC

Vi ønsket å få innblikk i hvem som stod for innføringen av SBSC i bedriften. Dette spørsmålet ble stilt til respondentene fra figur 4.11, med unntak av de som svarte at de ikke bruker SBSC eller at de ikke vet om bedriften bruker SBSC. Respondentene hadde mulighet til å velge flere alternativer på dette spørsmålet.

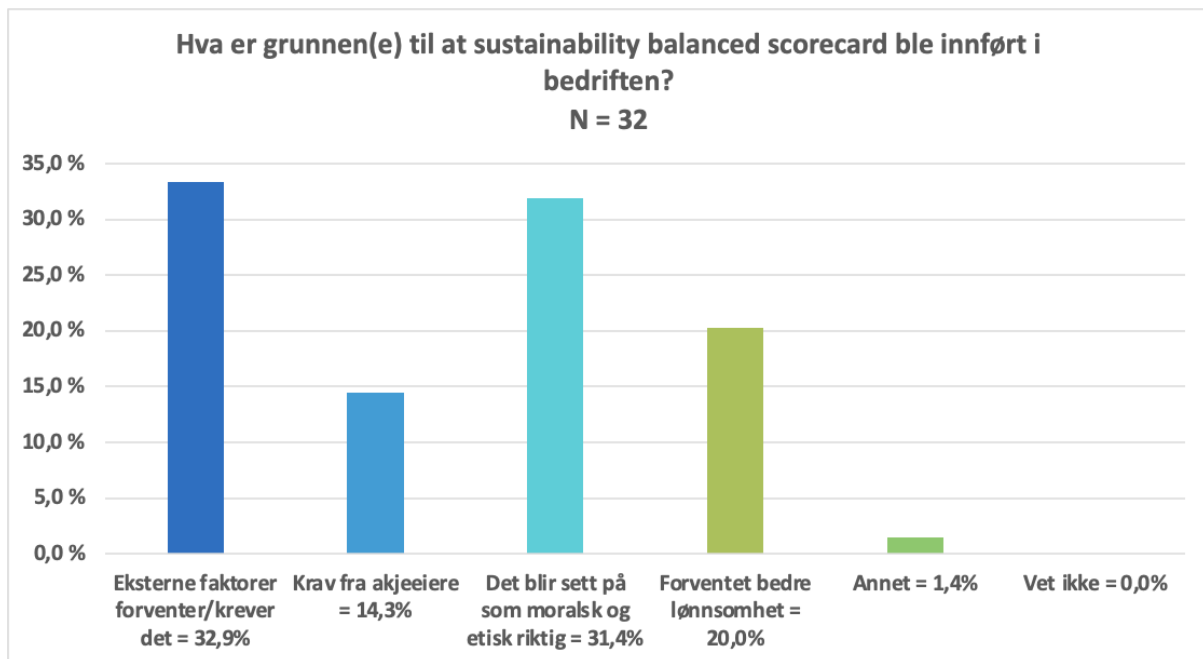


Figur 4.12: Involverte parter i innføringen av SBSC

Det var 57 respondenter som besvarte dette spørsmålet. I 54,5% av tilfellene, stod ledelsen for innføringen av SBSC i bedriften, mens 18,2% hadde en egen prosjektgruppe til dette. 15,6% svarte at andre ansatte stod for innføringen, mens i 5,2% av tilfellene var det eksterne konsulenter. 2,6% svarte det det var andre som stod for innføringen, mens 3,9% ikke visste hvem som stod for innføringen. Det kommer tydelig frem at ledelsen i størst grad har stått for innføringen av SBSC i bedriftene. Det var to respondenter som svarte *Andre*, og disse fikk muligheten til å utdype svaret sitt og svarte: “Ikke innført” og “Konsernet”.

4.3.4 Motiver bak innføring av SBSC

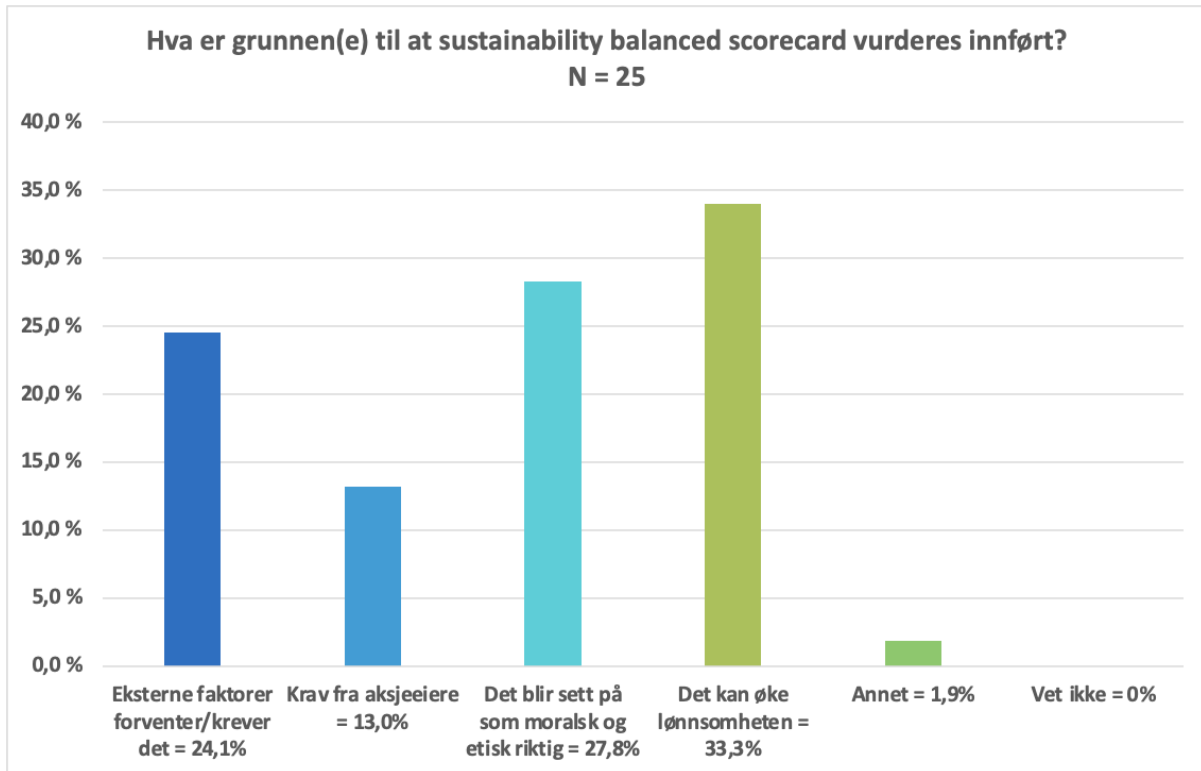
For å forstå motivene bak innføringen av SBSC i bedriftene, stilte vi et spørsmål basert på teorien nevnt i kapittel 2.6.1. Respondentene hadde mulighet til å velge flere alternativer på dette spørsmålet. Dette spørsmålet ble stilt til respondentene fra figur 4.11, med unntak av de som svarte at de vurderer SBSC, ikke bruker SBSC eller at de ikke vet om bedriften bruker SBSC.



Figur 4.13: Motiver bak innføring av SBSC

32 respondenter fikk spørsmålet om grunnen(e) til at SBSC ble innført i bedriften. Av disse svarte 32,9% av respondentene at det var fordi eksterne faktorer forventer eller krever det av dem, mens 31,4% svarte at det var fordi det blir sett på som moralsk og etisk riktig. 20% innførte SBSC fordi de forventet bedre lønnsomhet, mens 14,3% innførte SBSC etter krav fra aksjeeiere. Det er altså eksterne faktors krav og forventninger som i hovedsak driver bedriftene til å innføre SBSC. 1,4% svarte *Annet*. Dette tilsvarer én respondent, og respondenten utdypet med: *“Fordi det er det riktige å gjøre! Alle må gjøre litt, og ikke løpe fra ansvaret”*.

Vi ønsket også å få innblikk i motivet som ligger bak innføring av SBSC hos de bedriftene som vurderer dette som et styringsverktøy i sin bedrift. Respondentene som i figur 4.11 svarte at de vurderer å innføre SBSC, fikk dermed tilsvarende spørsmål som i figur 4.13. Resultatet vises i figur 4.14, og også her kunne respondentene velge flere alternativer.

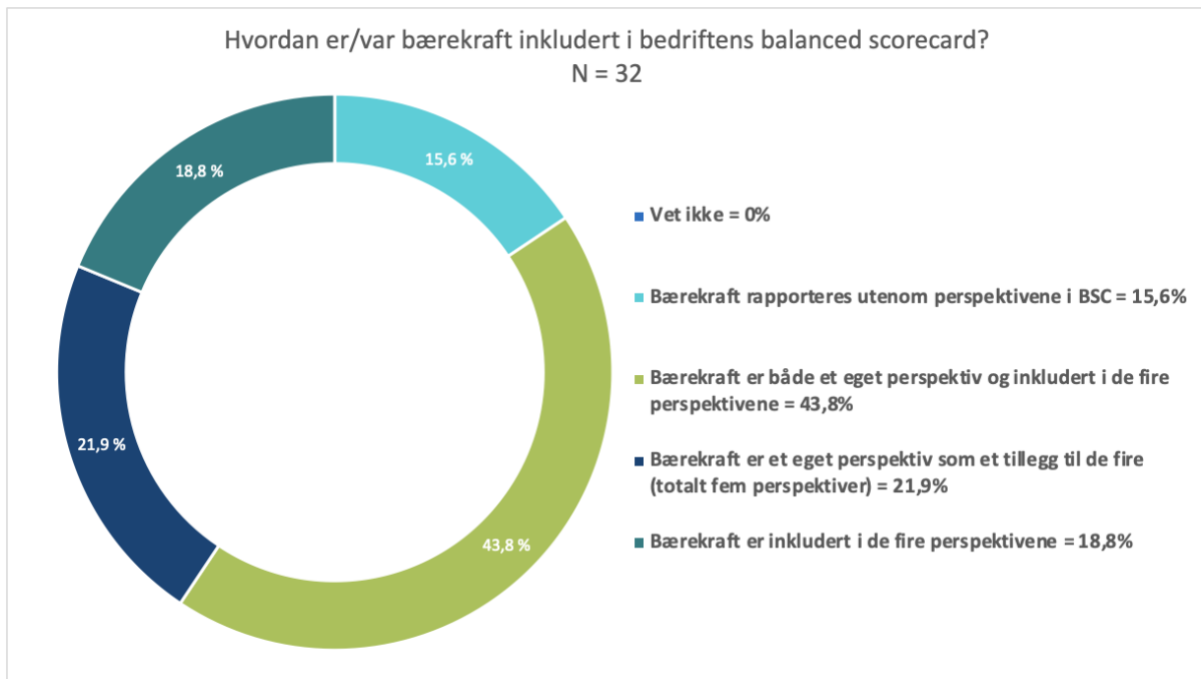


Figur 4.14: Grunner til at SBSC vurderes innført

I figur 4.14 kan vi se at 33,3% svarte at de vurderte å innføre SBSC fordi de tror det kan øke lønnsomheten til bedriften, mens 27,8% mener det er moralsk og etisk riktig. 24,1% vurderer å innføre SBSC fordi eksterne faktorer forventer eller krever det. 13% vurderer å innføre fordi det er et krav fra aksjeeiere, mens 1,9% har svart *Annet*, som tilsvarer én respondent. Respondenten som svarte *Annet* utdypet dette med: “Vi ønsker å forbedre oss ut fra et miljøhelhetlig aspekt og ser dette som et mulig hjelpemiddel”. I bedriftene som vurderer å innføre SBSC er det økt lønnsomhet som i hovedsak er motivet for innføring.

4.3.5 Inkludering av bærekraft

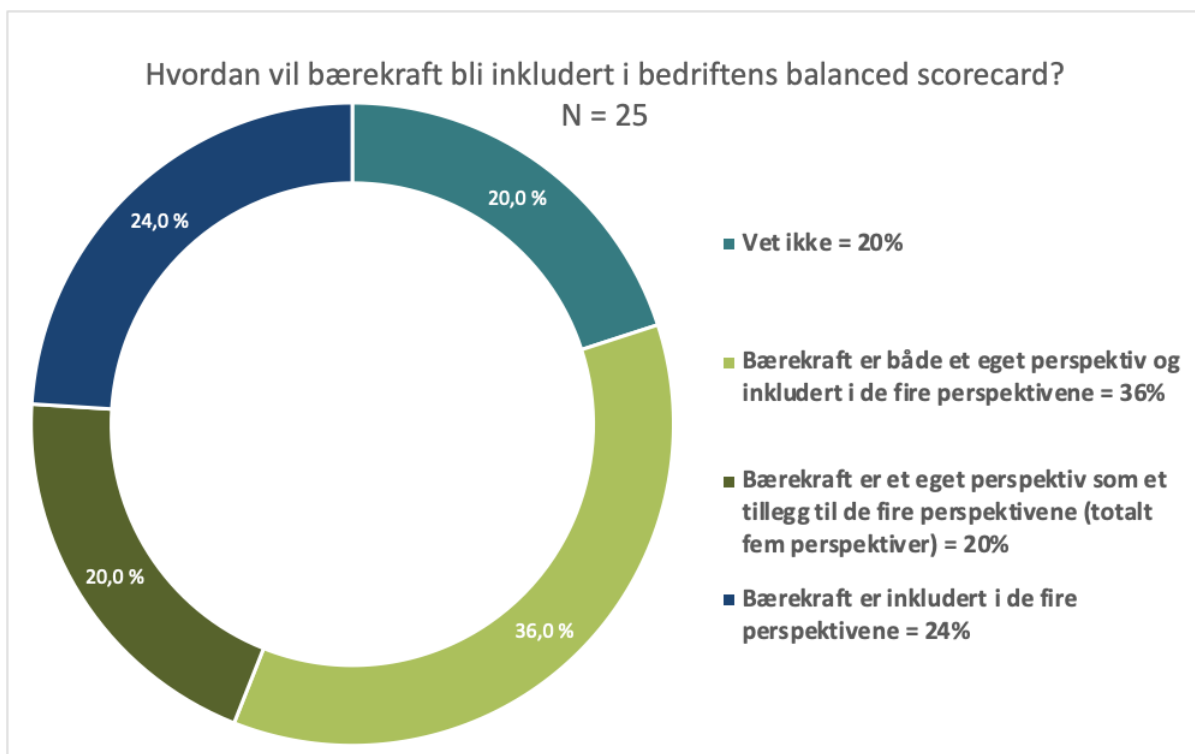
Som nevnt i teorikapittelet finnes det ulike måter bedriftene kan inkludere bærekraft i BSC på. Dette spørsmålet ble kun stilt til de som svarte at de bruker SBSC, har tidligere brukt SBSC, har nylig tatt i bruk SBSC, eller benytter en tilnærming til SBSC. Resultatet presenteres i figur 4.15.



Figur 4.15: Inkludering av bærekraft i BSC

Det var 32 respondenter som svarte på spørsmålet om hvordan bærekraft er/var inkludert i bedriftens BSC. Det var 15,6% av respondentene som svarte at bærekraft rapporteres utenom perspektivene i BSC. 43,8% av respondentene svarte at bærekraft er både et eget perspektiv og inkluderte i de fire perspektivene i BSC. Det var 21,9% som rapporterte at de bruker fem perspektiver, og 18,8% som rapporterte at de bruker fire perspektiver. *Vet ikke* var en valgmulighet, men ingen respondenter svarte dette. I vår undersøkelse er det å inkludere bærekraft både i de fire perspektivene og bruke et femte perspektiv som er mest brukt.

Vi ønsket også å få et innblikk i hvordan de som vurderer å innføre SBSC hadde tenkt å inkludere bærekraft i sitt BSC. Figur 4.16 viser disse resultatene.



Figur 4.16: Hvordan vil bærekraft bli inkludert i BSC

Det var 25 respondenter som fikk spørsmål om hvordan bærekraft vil bli inkludert i bedriftens BSC. 20% av respondentene vil bruke SBSC med fem perspektiver, mens 24% svarte at de vil bruke fire perspektiver. Det var 36% av respondentene som svarte at bærekraft vil både være et eget perspektiv og inkludert i de fire perspektivene. Det var 20% av respondentene som svarte at de ikke vet hvordan bærekraft vil inkluderes. Blant bedriftene som vurderer å innføre SBSC, vil også det å inkludere bærekraft både i de fire perspektivene og bruke et femte perspektiv bli mest brukt.

4.3.6 Fordeler med bruk av SBSC

Respondentene ble i spørreundersøkelsen bedt om å ta stilling til i hvilken grad de opplevde gitte alternativer som en fordel ved bruk av SBSC. Dette spørsmålet ble stilt til respondentene fra figur 4.11, med unntak av de som svarte at de ikke har fullført prosessen med å implementere SBSC, vurderer SBSC, ikke bruker SBSC eller at de ikke vet om bedriften bruker SBSC.

I hvilken grad har sustainability balanced scorecard bidratt til følgende? N = 30								
Svar	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt	Standardavvik	Vet ikke
Mer effektiv ressursutnyttelse	11 %	11 %	36 %	39 %	4 %	3,14	1,03	2
Høyere tilfredshet blant de ansatte	17 %	17 %	50 %	13 %	4 %	2,71	1,02	6
Høyere tilfredshet blant kunder	8 %	4 %	24 %	40 %	24 %	3,68	1,12	5
Nye kunder	9 %	13 %	39 %	26 %	13 %	3,22	1,10	7
Bedre lønnsomhet	17 %	17 %	33 %	29 %	4 %	2,88	1,13	6

Tabell 4.4: Fordeler med SBSC

I tabell 4.4 kan vi se at gjennomsnittet ligger mellom 2,71 og 3,68, mens standardavviket er på mellom 1,02 og 1,13. Alternativet *Høyere tilfredshet blant kunder* har høyest gjennomsnitt, mens *Høyere tilfredshet blant de ansatte* har lavest gjennomsnitt. Den største opplevde fordelene med å innføre SBSC i bedriftene er altså at kundene er mer tilfredse. Det er mellom 2 og 7 respondenter som har svart *Vet ikke* på de ulike alternativene.

4.3.7 Oppnåelse av ønsket mål med SBSC

Videre ønsket vi å undersøke om bedriftene mente at de hadde oppnådd ønsket mål ved å innføre SBSC. Vi la ingen føringer for hva dette eller disse målene skulle være, det var opp til respondenten å vurdere.

I hvilken grad mener du bedriften har oppnådd ønsket mål ved å innføre SBSC? N = 30								
Svar	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt	Standardavvik	Vet ikke
	11 %	4 %	39 %	36 %	11 %	3,32	1,07	2

Tabell 4.5: Oppnåelse av ønsket mål med SBSC

Av tabell 4.5 kan vi se at gjennomsnittet ligger på 3,32, og standardavviket er på 1,07. Det tyder på at bedriftene til en viss grad har oppnådd ønsket mål. Det er 2 respondenter som har svart *Vet ikke*.

4.3.8 Utfordringer med bruk av SBSC

Vi ønsket videre å få innblikk i hvilken grad bedriftene opplevde gitte alternativer som en utfordring i innføringen av SBSC. Resultatene vises i tabell 4.6.

I hvilken grad har følgende vært en utfordring i innføringen av SBSC i bedriften? N = 32								
Svar	1	2	3	4	5	Gjennomsnitt	Standardavvik	Vet ikke
Tid- og ressurskrevende	3 %	3 %	33 %	43 %	17 %	3,67	0,91	2
Manglende forståelse for bruk av bærekraftsrapportering blant de ansatte	7 %	23 %	40 %	20 %	10 %	3,03	1,05	2
Mangelnde engasjement fra personer i ledende stillinger i bedriften	43 %	17 %	23 %	13 %	3 %	2,17	1,21	2
Manglende pådriver som har sørget for god fremdrift i innføringen av SBSC	34 %	10 %	55 %	0 %	0 %	2,21	0,92	3

Tabell 4.6: Utfordringer med SBSC

Tabell 4.6 viser at gjennomsnittet ligger mellom 2,17 og 3,67, og standardavviket mellom 0,91 og 1,21. Alternativet *Tid- og ressurskrevende* har høyest gjennomsnitt, mens *Manglende engasjement fra personer i ledende stilling i bedriften* har lavest gjennomsnitt. At SBSC er et tid- og ressurskrevende styringsverktøy ser ut til å være den største utfordringen blant respondentene. Mellom 2 og 3 respondenter svarte *Vet ikke*.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss de empiriske dataene fra den kvantitative undersøkelsen hvor vi gjennomførte en digital spørreundersøkelse blant bedrifter i Norge. I undersøkelsen fikk vi 768 respondenter som svarte på ulike spørsmål om bærekraftsrapportering og SBSC.

Det kommer frem at enkelte bransjer er høyere representert enn andre i undersøkelsen, samt at det er en overvekt av bedrifter med under 70 millioner i salgsomsetning. Fra figurene kommer det frem at det er rundt halvparten som kjenner til BSC og SBSC, og at det er lite i bruk. Vi får også innblikk i hvilke fordeler og ulemper brukere ser ved SBSC. Av figurene kommer det frem hvordan bruken av ulike bærekraftsrapporteringsstandarder fordeler seg blant respondentene.

5 Empiri - kvalitative intervjuer

I dette kapittelet vil vi ta for oss resultatene av de kvalitative intervjuene i oppgaven. Gjennom intervjuene har vi fått unik informasjon fra fire ulike bedrifter, hvor vi har fått muligheten til å undersøke likheter og ulikheter. Videre i oppgaven vil vi bruke ordet informant når vi snakker om informantens personlige meninger. Når vi snakker om bedriften generelt brukes ordet bedrift. For eksempel jobber informant 1 i bedrift 1, og så videre.

Først vil vi gå inn på (1) informantenes stilling og bruk av SBSC i bedriften, før vi vil ta for oss (2) innføring og tidsplan, (3) introduksjon av SBSC i bedriften og holdning til SBSC, (4) hvordan SBSC brukes og grad av måloppnåelse, (5) utfordringer og valg av riktig verktøy for bærekraft, og avslutningsvis (6) oppsummering.

5.1 Stilling og bruk av SBSC i bedriften

Vi ønsket først å få en oversikt over hvilken stilling informantene har i bedriften og i hvilken grad de bruker SBSC.

Bedrift	Bruker SBSC	Stilling
1	Tilnærmet modell	Gründer og daglig leder
2	Bruker	Managing Director Norway/Market Director Scandinavia
3	Vurderer	Project Manager Sustainability
4	Vurderer	Quality Manager

Tabell 5.1: Informantenes stilling i bedriften og bruk av SBSC

Av tabellen kan vi se at modellen til bedrift 1 ikke er et SBSC, men er en tilnærming til det ved at de har myke verdier (soft values) som de jobber mot, uten noen formell struktur. Personen som ble intervjuet er daglig leder og gründer av bedriften og har god kjennskap til bedriftens struktur, strategi og mål, og har noe kjennskap til SBSC.

SBSC har blitt brukt i bedrift 2 over lengre tid. Intervjuobjektet har stillingen Managing Director Norway/Market Director Scandinavia, og har god innsikt i bedriftens strategi, mål og struktur for Norge og Skandinavia. På spørsmål om hvorfor de har valgt å bruke SBSC svarer informanten:

“Vi bruker det fordi det er en metode som (...) i en tidlig fase kan fortelle hva effekten kan bli. Og det vil si at vi ikke må teste og prøve oss frem fordi vi har dataene, og det vil si at vi raskere kan komme til en beslutning og ta et valg” - informant 2.

SBSC vurderes innført i bedrift 3, men de er usikre på om bedriften er moden nok for det på dette tidspunktet. De er i en prosess hvor de skal utvikle egne mål og handlingsplaner fremover før de tar stilling til valg av styringsverktøy. Intervjuobjektet har stillingen Project Manager Sustainability i bedriften, og har god innsikt i bedriftens mål og strategi angående bærekraft.

Bedrift 4 vurderer også å ta i bruk elementer fra SBSC, men ikke kommet så langt i prosessen at det er tatt noen avgjørelse enda. Bedriften har derimot startet en prosess hvor de begynner å tilnærme seg et BSC. Vi intervjuet Quality Manager i denne bedriften.

Vi lurte videre på hvorfor modellen bedriftene bruker ble valgt fremfor andre styringsverktøy. Bedrift 1 valgte sin modell fordi det passer med deres grunnleggende verdier, mens bedrift 2 valgte SBSC da de mener det er en god metode å bruke i en tidlig fase for å øke fokuset på bærekraft. Bedrift 3 og 4 har ikke valgt styringsverktøy enda, og har derfor ikke svart på spørsmålet.

Fra intervjuene av bedriftene, ser vi at alle har en lederstilling i bedriften og at det er varierende med kunnskap om og bruk av SBSC.

5.2 Tidsplan og innføring av SBSC i bedriften

Videre ønsket vi å undersøke om bedriftene hadde en tidsplan for innføring av SBSC i bedriften.

Bedrift	Bruker SBSC	Når startet innføringen av SBSC/modellen?	Hadde/har dere en tidsplan for innføring?
1	Tilnærmet modell	Har hatt modellen siden begynnelsen	Ikke relevant
2	Bruker	10 år siden	Ukjent
3	Vurderer	Ikke relevant	Skal innføres over flere år, men ingen satt tid
4	Vurderer	Ikke relevant	Kort tid, vurderer å innføre nå

Tabell 5.2: Tidsplan og innføring av SBSC i bedriften

Vi ser at bedrift 1 har hatt sin modell siden oppstarten av bedriften. Personen vi intervjuet i bedrift 1 hadde ikke noen erfaring med SBSC, men hadde en viss formening om hvordan det

kunne brukes. Denne bedriften la størst vekt på at alt de gjør skal være sporbart til et visst nivå for kundene, og det var et av hovedelementene i deres modell. Bedrift 2 har benyttet SBSC i 10 år, og bruker en type kalkulator hvor de lett kan få oversikt over ulike prosentbesparelser ved å velge mer bærekraftige løsninger i produktutviklingen. Bedrift 3 har kunder som har mål om å redusere utslipp med opptil 70% innen 2030 og være klimanøytrale innen 2045, og de må følge etter disse kundene om de skal ha mulighet til å overleve. I bedrift 4 startet arbeidet med å inkludere bærekraft i bedriften for to år siden, de har laget en plan mot 2030, og er i gang med et klimagassregnskap for fjoråret for å finne mer konkrete tall til videre målsettinger. Personen vi intervjuet i bedrift 4 hadde erfaring med å bruke BSC i en tidligere jobb.

5.3 Introduisering av og holdning til SBSC i bedriften

Vi ønsket videre å få innblikk i hvem som introduserte SBSC i bedriften, hva deres første tanke om det var, samt den generelle stemningen for det i bedriften.

Bedrift	Bruker SBSC	Hvem introduserte SBSC/modellen hos dere og hvem står/stod for innføringen?	Hva var første tanke når du hørte om at SBSC/modellen skulle innføres?	Hvordan er den generelle stemningen i bedriften ved innføringen av SBSC/modellen?
1	Tilnærmet modell	Leder	Ikke relevant	Ukjent
2	Bruker	Ukjent	Ukjent	Ukjent
3	Vurderer	Prosjektleder for bærekraft	Ukjent	Delt, noen er positive og andre mer skeptiske
4	Vurderer	Konsernledelsen	Positiv	Delt, noen er positive og andre mer skeptiske

Tabell 5.3: Introduisering av og holdning til SBSC i bedriften

I bedrift 1 er det personen vi intervjuet som selv har innført modellen de bruker, og hovedprinsippene de jobber mot har vært integrert i bedriften hele veien. Vi fikk ikke helt tak i hvordan stemningen i bedriften var for modellen, men denne bedriften jobber mye i samarbeid med bønder i andre land hvor de setter krav til for eksempel vannforurensning, barnearbeid og avskoging og opplever at det enkelte ganger kan være krevende å få bøndene til å følge disse kravene.

Personen vi intervjuet i bedrift 2 svarte ikke konkret på sin personlige reaksjon på at SBSC skulle innføres i bedriften, men virker positiv til modellen og mener at en plan for bærekraft er nødvendig for alle bedrifter.

I bedrift 3 er det personen vi intervjuet, prosjektleder for bærekraft, som vil introdusere modellen de velger å bruke i bedriften, men de må få forankring i ledelsen før de kan

implementere det i hele bedriften. *“Det er mye lettere å ta en beslutning enn å følge opp beslutningen”* - bedrift 3. Personen vi intervjuet i bedrift 3 mener at enkelte vil være positive til endringer i bedriften, mens andre ikke ønsker å *“ofre seg”*. Denne personen legger vekt på at de ansatte må forstå hvordan og hvorfor disse endringene gjøres, og at de må kunne se hvordan dette henger sammen med bedriftens overordnede strategi for at de skal lykkes med implementeringen av et nytt styringsverktøy.

Det er konsernledelsen i bedrift 4 som vil stå for innføringen av et nytt styringsverktøy i bedriften. Personen vi intervjuet i bedrift 4 hadde tidligere brukt BSC og var positiv til at dette muligens skulle implementeres i denne bedriften. På spørsmål om den generelle stemningen i bedriften til å innføre et nytt styringssystem, svarte personen i bedrift 4:

“Jeg tror det er veldig forskjellig, det er vanskelig å svare på. Det er jo alltid sånn i en bedrift, så er det jo alltid mange som er mot endringer, ikke sant. Og så er det mange som ser at det har en fordel. Man vil nok antakeligvis ha litt begge deler.”

5.4 Fordeler med SBSC og hvordan det brukes

Videre ønsket vi å se på hvordan SBSC brukes og hva ulike bedrifter ønsker å oppnå eller hvilke fordeler de mener SBSC vil gi bedriften.

Bedrift	Bruker SBSC	Hvordan brukes SBSC/modellen i bedriften?	Hva ønsket dere å oppnå med SBSC/modellen, hvilke fordeler har dette gitt?
1	Tilnærmet modell	Transparent verdikjede	Konkurransefortrinn
2	Bruker	Internt for effektivisering og som et verktøy i prosjekter, og eksternt mot leverandører	Bedre utnyttelse av ressurser
3	Vurderer	Ikke relevant	Konkurransefortrinn Nullutslipp Bedre utnyttelse av ressurser
4	Vurderer	Jobber opp mot mål, med en overordnet struktur Vil bruke deler av SBSC	Konkurransefortrinn Bedre utnyttelse av ressurser Sparer tid Synliggjør arbeid Ser et større bilde

Tabell 5.4: Måloppnåelse og hvordan SBSC brukes

Det er kun bedrift 2, som bruker SBSC, som kunne svare på hvordan bærekraft er implementert i bedriften. *“Bærekraft blir ganske altomfattende i disse tider”* - bedrift 2. Denne bedriften

inkluderer altså bærekraft inn i eksisterende perspektiver i bedriften. Hvordan bærekraft er inkludert har utvidet seg i takt med hva slags situasjoner bedriften har vært i.

Som nevnt tidligere, benytter bedrift 1 seg av en tilnærmet modell til SBSC og bruker en transparent verdikjede som går ut på at alt skal kunne dokumenteres. Dette opplevde bedriften til tider som krevende, da de jobber med bønder i utviklingsland som ikke nødvendigvis forstår behovet for dokumentasjon. Strategien bedriften har, går ut på sporbarhet, høy kvalitet og at kundene betaler en premium pris for et bærekraftig produkt. Ved å bruke denne modellen gir det bedriften et konkurransefortrinn i markedet, som gjør at de styrker sin posisjon og ligger i front på bærekraftige endringer.

SBSC blir i bedrift 2 brukt for å effektivisere internt, samt ut mot eksterne leverandører. SBSC blir også brukt som et verktøy i prosjekter. *“Denne modellen har blitt mer og mer konkretisert og brukt som verktøy når vi har prosjekter”* - bedrift 2. De mener ressursene blir utnyttet bedre ved å bruke SBSC som et styringsverktøy i bedriften.

Håpet for bedrift 3 er at ved å innføre SBSC som et verktøy, vil de kunne få et konkurransefortrinn, oppnå nullutslipp av CO2 og utnytte ressursene sine bedre.

Bedrift 4 vurderer å bruke SBSC, og vil bruke deler av SBSC. De jobber nå opp mot mål, og har en overordnet struktur på det, men intervjuobjektet forklarer: *“De overordnede målene er egentlig litt for ulne fordi de ikke er basert på faktatall”*. Elementer fra SBSC vil derfor hjelpe dem med å synliggjøre arbeidet som de gjør og gjøre det enklere og se et større bilde. Det vil også være med på å gi bedriften et konkurransefortrinn, spare tid og utnytte eksisterende ressurser bedre.

Bruken av SBSC i bedriftene er noe ulik, men av tabellen kan vi se at bedre utnyttelse av ressurser og konkurransefortrinn går igjen i hva bedriftene ønsker å oppnå med å ta i bruk eller bruke SBSC.

5.5 SBSC som verktøy og utfordringer med bruk

Videre spurte vi om hvilke utfordringer bedriftene har møtt, eller ulemper de tror kan komme med bruk av SBSC, samt om intervjuobjektene mener SBSC er riktig verktøy å bruke for å gjøre bedriften mer bærekraftig.

Bedrift	Bruker SBSC	Har dere møtt på noen utfordringer med bruken av SBSC/modellen, ser du på disse som ulemper?	Mener du SBSC er riktig verktøy å bruke til å inkludere bærekraft i bedriften?
1	Tilnærmet modell	Vanskelig med dokumentasjon Få leverandører til å gjøre nødvendige investeringer	Negativ til SBSC som verktøy til innføring av bærekraft
2	Bruker	Nei, alt kan dokumenteres	Ja, og flere ulike klimakalkulatorer som kan brukes
3	Vurderer	Følge opp Forståelse internt Konstante endringer i en bedrift Beslutninger påvirker bedriften, og omvendt	Ja
4	Vurderer	Tidkrevende Krevende å finne gode systemer slik at man ikke gjør samme ting flere ganger	Ja Godt verktøy til å enkelt se hvordan bedriften gjør det

Tabell 5.5: Utfordringer knyttet til bruk av SBSC og om SBSC er riktig verktøy for innføring av bærekraft

Bedrift 1 uttrykker at utfordringer knyttet til modellen de har er at det er vanskelig å dokumentere de ulike prosessene i bedriften. Samtidig opplever de utfordringer hos sine leverandører, da noen av dem tjener så lite at de ikke har mulighet til å investere i systemer og utstyr som gjør sporbarheten bedrift 1 ønsker mulig. Bedrift 1 er negativ til å bruke SBSC til å gjøre bedriften mer bærekraftig og mener det er feil verktøy. *“Sånn som jeg har skjønnet det på det jeg har sett, så kan du også bruke det bare som en sånn sjekkliste (...) uten og egentlig gjøre noe særlig med det”* - informant 1.

Det har ikke vært noen utfordringer for bedrift 2, da alt kan dokumenteres. Det er en positiv holdning til å bruke SBSC som verktøy for at bedriften skal bli mer bærekraftig og uttaler at: *“Jeg tror nok denne modellen egentlig bare har fått enda bedre funksjonalitet og viktighet”* og *“Jeg tror faktisk den bare vil øke i omfang og viktighet fremover”*. Til slutt uttrykte intervjuobjektet at: *“Vi sitter med det inntrykket at det er en veldig fin måte å få fokus på bærekraft”*.

Bedrift 3 ser for seg at det kan bli en utfordring å følge opp og få forståelse internt for å bruke SBSC. Bedriften er i konstante endringer og hvilke beslutninger som blir tatt, vil påvirke utfallet av et styringsverktøy, men informanten er i hovedsak positiv til SBSC. En bekymring informant 3 uttrykker er: *“Vi har ikke en egen bærekraftstrategi, men (...) strategien vår er bærekraft. (...) se på hvordan det påvirker alle beslutningene, eller omvendt. Hvordan den beslutningen påvirker vår strategi”*. Dette vil muligens være en avgjørende faktor for valg av styringsverktøy i bedrift 3.

Utfordringer som bedrift 4 nevner, er at det er et tidkrevende verktøy og at det er krevende å finne gode løsninger i bedriften, slik at de ikke gjør samme oppgave flere ganger. Selv om det blir nevnt flere utfordringer som bedriften knytter til SBSC, er de positive til SBSC og mener det er et godt verktøy til å enkelt se hvordan bedriften presterer.

Vi kan se at flere av bedriftene mener det er flere utfordringer knyttet til å bruke SBSC som verktøy i bedriften og at det er delte meninger om det er riktig verktøy å bruke, selv om flesteparten i denne studien er positive.

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss de empiriske dataene fra den kvalitative undersøkelsen, hvor vi gjennomførte fire intervjuer med fire ulike bedrifter. Fra intervjuene fikk vi dypere innsikt i hvordan ulike bedrifter tenker om bærekraft og SBSC, hvordan de bruker SBSC, hvilke fordeler eller ulemper de ser ved SBSC som et styringsverktøy i bedriftene og om de mener dette er riktig verktøy å bruke til å gjøre bærekraft til en større del av bedriften.

Det er ulik holdning blant bedriftene til SBSC, og holdningen til å innføre det er også delt. Informantene utdyper at enkelte ansatte er veldig fornøyde med SBSC som verktøy i bedriften, mens andre er mer skeptiske og negative. De ulike bedriftene opplever også ulike utfordringer knyttet til SBSC, men fordelene de ser, er relativt like.

Helt til sist, for å gi en god oversikt over informantenes svar, har vi valgt å lage en oversikt over svarene deres i en tabell.

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
Status for SBSC i bedriften	Tilnærming	Bruker	Vurderer	Vurderer
Hvorfor valgte dere å innføre SBSC/modellen over andre styringsverktøy?	Passer med de grunnleggende verdiene i bedriften	God metode i tidlig fase	Vurderer å bruke	Vurderer å bruke
Når startet innføringen av SBSC/modellen?	Brukt fra bedriftens oppstart	10 år siden	Ikke relevant	Ikke relevant
Hadde/har dere en tidsplan for innføring?	Ikke relevant	Ukjent	Vil innføres over flere år	
Hvem introduserte SBSC/modellen hos dere og hvem står/stod for innføringen?	Leder	Ukjent	Prosjektleder for bærekraft	Konsernledelsen
Hva var første tanke når du hørte om at SBSC/modellen skulle innføres?	Ikke relevant	Ukjent	Ukjent	Positiv
Hvordan brukes SBSC/modellen i bedriften?	Transparent verdikjede	Internt for effektivisering og som et verktøy i prosjekter, og eksternt mot leverandører	Ikke relevant	Jobber opp mot mål, men ikke overordnet struktur. Vil bruke deler av SBSC
Hva ønsket dere å oppnå med SBSC/modellen, hvilke fordeler har dette gitt?	Konkurransefortrinn	Utnytte ressurser bedre	Konkurransefortrinn Nullutslipp Utnytte ressurser bedre	Konkurransefortrinn Utnytte ressurser bedre
Kan du utdype noe mer om perspektivene dere bruker?	Ikke relevant	Bærekraft implementert i alle perspektiver	Ikke relevant	Ikke relevant
Har dere møtt på noen utfordringer med bruken av SBSC/modellen, ser du på disse som ulemper?	Dokumentasjon Få leverandører til å gjøre nødvendige investeringer	Nei	Følge opp Forståelse internt Konstante endringer i bedriften	Tidkrevende Krevende å finne gode systemer
Hvordan er den generelle stemningen i bedriften ved innføringen av SBSC/modellen?	Ikke relevant	Ukjent	Delt	Delt
Mener du SBSC er riktig verktøy å bruke til å inkludere bærekraft i bedriften?	Nei	Ja	Ja	Ja

Tabell 5.6: Oppsummeringstabell kvalitative intervjuer

6 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere empirien. Vi vil drøfte våre resultater opp mot hverandre, opp mot liknende undersøkelser, samt relevant teori. Vi vil først (1) diskutere grad av rapportering, før vi går inn på (2) implementering av bærekraft og (3) rapporteringsstandarder for bærekraft. Etter det vil vi ta for oss (4) kjennskap til og bruk av BSC og SBSC, og (5) faktorer for å lykkes med implementeringen. Deretter tar vi for oss (6) motivasjon for implementering av SBSC, (7) hvordan bruker bedrifter i Norge SBSC i praksis. Til sist ser vi på (8) hvilke utfall har implementeringen ført til for bedriften, og avslutter kapitlet med (9) oppsummering.

6.1 Grad av rapportering

I teorikapitlet, under 2.2.3, diskuterte vi EU sitt nye direktiv om bærekraftsrapportering, som etter hvert vil innføres i Norge. I dag stiller regnskapsloven (1998. § 3-3 c) kun krav til store bedrifter om redegjørelse av samfunnsansvar, mens det ikke stilles krav til dette i små og mellomstore bedrifter. Når det nye EU-direktivet trer i kraft, vil det også stilles krav til små og mellomstore bedrifter.

Vi ønsket derfor å undersøke i hvilken grad norske bedrifter allerede rapporterer om bærekraft. Svarene fra vår undersøkelse er interessante, da 90% av respondentene regnes som små og mellomstore bedrifter. Resultatene viser at bedriftene til en viss grad rapporterer om bærekraft allerede, men alternativet *Ingen rapportering* har omtrent like høyt gjennomsnitt. Det nye direktivet vil nok føre til en økning i omfang av rapportering for de fleste bedrifter. Gjennomsnittet var høyere hos SBSC-brukere for alternativene, bortsett fra *Ingen rapportering*. Det kan dermed virke som SBSC-brukerne er mer forberedt på det nye direktivet, men det er selvfølgelig helt avhengig av innholdet i direktivet sammenliknet med hvordan bedriftene rapporterer i dag. Resultatene i undersøkelsen til Sund og Hvoslef (2020) samsvarer i stor grad med våre resultater.

Grad av rapportering				
	Vår undersøkelse		Sund og Hvoslef (2020)	
Svar	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt SBSC	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt SBSC
Årsrapporten	2,52	3,59	2,90	3,40
Egen bærekraftsrapport	2,31	4,00	1,90	2,80
Hjemmeside	2,50	3,30	2,70	3,30
Ingen rapportering	2,52	2,37	2,60	2,10

Tabell 6.1: Sammenlikning av grad av rapportering

6.2 Implementering av bærekraft i bedriften

Kaplan og Norton (2004, s. 32) peker på at en bedrift trenger en misjon og et sett med kjerneverdier for å lykkes. Videre definerer Kaplan og Norton (2004, s. 32-34) flere steg som blir mer og mer spisset mot konkrete handlinger, som sammen skal oppfylle bedriftens overordnede misjon. Vi ønsket derfor å se i hvilken grad bedriftene hadde implementert bærekraft i ulike styringselementer som en del av stegene til Kaplan og Norton.

Resultatet av vår undersøkelse viser at bedriftene til en viss grad har implementert bærekraft i de ulike styringselementene, som vist i tabell 4.3 og 6.2. Vår undersøkelse viser videre at de som bruker SBSC i stor grad har implementert bærekraft i styringselementene. Sund og Hvoslef (2020) får liknende resultater i sin undersøkelse. Tre av informantene fortalte under intervjuene at de var positive til SBSC som verktøy for implementering av bærekraft i bedriften, og informant 4 mener det kan være et verktøy for enkelt å se hvordan bedriften presterer i de ulike områdene av SBSC. Hansen og Schaltegger (2018) peker på at bærekraft må være en del av bedriftens strategi ved innføringen av SBSC, da de mener at SBSC sin oppgave er å implementere eksisterende strategi, ikke å erstatte den.

Implementering av bærekraft i bedriften				
	Vår undersøkelse		Sund og Hvoslef (2020)	
Svar	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt SBSC	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt SBSC
Visjoner	3,14	4,23	3,20	3,90
Strategikart	2,92	4,20	3,10	4,00
Strategiske mål eller måltall	3,01	4,37	3,10	4,10
Kritiske suksessfaktorer	2,77	4,07	2,90	3,90
Handlingsplaner	3,17	4,37	3,30	4,10

Tabell 6.2: Sammenlikning av implementering av bærekraft i bedriften

6.3 Rapporteringsstandarder for bærekraft

Som diskutert i teorikapittelet er det flere rammeverk for bærekraftsrapportering som bedriftene kan benytte seg av, og vi ønsket å få en oversikt over hvor utbredt disse var i norske

bedrifter. Krasodomska et al. (2023) påpeker at GRI er det mest brukte rammeverket på verdensbasis. I vår undersøkelse indikerer kun 5% av bedriftene at de bruker GRI sitt rammeverk, noe som kan tyde på at dette ikke er et veldig utbredt rammeverk i Norge.

Undersøkelsen vår viser at det er FNs bærekraftsmål og Miljøfyrtårn som er de mest brukte rapporteringsstandardene, som vist i figur 4.5. En stor andel av respondentene rapporterte at de ikke bruker en rapporteringsstandard eller at de bruker andre standarder enn vi har diskutert i vår undersøkelse. Som vist i figur 4.6 rapporterer alle SBSC-brukere at de benytter en standard, og her er også FNs bærekraftsmål mest brukt. I undersøkelsen til Sund og Hvoslef (2020) er FNs bærekraftsmål og Miljøfyrtårn av de mest brukte standardene, i likhet med vår undersøkelse. I undersøkelsen til PwC (2021) er Miljøfyrtårn det mest populære rammeverket. Den samme undersøkelsen til PwC (2021) viser at 64% av respondentene ikke benytter seg av et rammeverk eller en standard, noe som er en betydelig høyere andel enn i vår undersøkelse, men dette kommer muligens av forskjellen i utvalgene.

Det er FNs bærekraftsmål og Miljøfyrtårn som klart kommer frem som de mest brukte standardene for bedrifter i Norge i disse undersøkelsene, men vi skal likevel være forsiktige med å trekke denne konklusjonen da utvalget i de ulike undersøkelsene er forskjellig.

EU har, som nevnt, vedtatt et nytt direktiv for standarder for bærekraftsrapportering, som skal innføres i Norge. De nye EU standardene er basert på elementer av rammeverkene til TCFD og GRI, og bedrifter som allerede benytter disse vil derfor ha et fortrinn (PwC, u.å.). I vår undersøkelse var ikke disse rammeverkene av de mest brukte, og det kan derfor tenkes at mange norske bedrifter må omstille seg når denne endringen trer i kraft.

Vi ønsket videre å se på fordelingen av de ulike standardene innen de ulike bransjene. Krasodomska et al. (2023) mener at hvilken bransje en bedrift er i, påvirker bærekraftsrapporteringen til bedriften. De bedriftene som anvender FNs bærekraftsmål, er de bransjene som man forventer at etterlater et stort avtrykk på miljøet. Av figur 4.7 kan vi se at de bransjene vi kan anta at har mye utslipp, slik som industri, at det er FNs bærekraftsmål som blir mest brukt. Vi kan også se at de fleste respondentene innen industri benytter seg av eller flere av standardene, og det er et fåtall som svarer at de ikke bruker en standard eller at de ikke vet. Det kan derfor tyde på at påstanden til Krasodomska et al. (2023) stemmer, men med utgangspunkt i frafallsanalysen i kapittel 3.3.2 skal vi være forsiktige med å trekke konklusjoner basert vårt utvalg i bransjen *Industri*.

Zorn og Collins (2007, s. 412) peker på at mange bedrifter ser på det å adoptere CSR inn i bedriften som en enkel måte å beholde sin legitimitet og rykte på, uten å egentlig gjøre noen endringer i bedriften. Informant 1 uttrykte at “*Sånn som jeg har skjønt det på det jeg har*

sett, så kan du også bruke det bare som en sånn sjekkliste (...) uten og egentlig gjøre noe særlig med det”, og at SBSC dermed kan brukes til å få bærekraft inn i bedriften, uten å gjøre noen vesentlige forskjeller i bedriften. Å bruke det som en sjekkliste kan også føre til at bedriften bruker det til å fremstille seg som mer bærekraftig, enn det de egentlig er, såkalt “SDG washing” (Krasodomska et al., 2023). Å fremstille seg som mer bærekraftig kan føre til økt konkurransefortrinn (Zorn & Collins, 2007, s. 410), og det kan dermed være en årsak til at enkelte bedrifter ønsker å oppgi at de benytter seg av bærekraftige løsninger, uten at de faktisk bruker det.

6.4 Kjennskap til og bruk av BSC og SBSC

En viktig del av denne undersøkelsen var å undersøke i hvilken grad norske bedrifter bruker BSC til å implementere bærekraft. BSC er et populært og mye brukt styringsverktøy gjennom de siste 30 årene (Tawse & Tabesh, 2022), og som tidligere har blitt mye brukt i Norge (Berg et al., 2021; Madsen, 2012). Resultatet av vår undersøkelse viser at kun 42,2% av respondentene har kjennskap til BSC. Dette er overraskende med tanke på hvor utbredt konseptet virker å være i tidligere undersøkelser, og Johanson et al. (2020, s. 393) finner at 89% av respondentene kjenner til BSC. En forklaring til denne forskjellen er at undersøkelsen til Johanson et al. (2020, s. 390-391) består av store bedrifter, mens vårt utvalg i hovedsak består av små og mellomstore bedrifter.

Videre kan vi se av figur 4.9 og tabell 6.3 at 23,7% av respondentene bruker BSC helt eller delvis. Ahmad og Zimmermann (2015) fant i sin undersøkelse at kun 19% bruker BSC helt eller delvis. Vi ser altså en økning i bruken i vårt utvalg. De fleste av respondentene i vår undersøkelse som svarte at de bruker en form for BSC, svarte at de bruker en tilnærming til BSC, noe som er samme resultat som i undersøkelsen til Ahmad og Zimmermann (2015). I undersøkelsen til Johanson et al. (2020, s. 393) oppgir 49% av respondentene at de bruker BSC. Det tyder derfor på at BSC er mer utbredt i store bedrifter.

Bruk av BSC	
Vår undersøkelse	23,7 %
Ahmad & Zimmermann (2015)	19,0 %
Johanson et al. (2020)	49,0 %

Tabell 6.3: Bruk av BSC i ulike studier

SBSC er et mye mindre forskningsområde enn BSC, og er i enda mindre grad brukt av bedrifter som et styringsverktøy. Mio et al. (2022) gjennomførte en litteraturgjennomgang og fant kun 65 fagfelleverderte artikler, hvorav 14 av dem var litteraturgjennomganger eller konseptuelle artikler. I vår undersøkelse fant vi at av de som hadde kjennskap til BSC, var det 40,4% som hadde kjennskap til SBSC. Dette er en noe lavere prosent enn Berg et al. (2021) får i sin undersøkelse, hvor 47% indikerer en viss kjennskap til konseptet. En årsak til denne forskjellen kan være at Berg et al. (2021) har ekskludert små bedrifter fra sitt utvalg.

Som vist i figur 4.11 og tabell 6.4 svarer 22,9% av respondentene at de bruker SBSC helt eller delvis, noe som tilsvarer kun 30 respondenter. I undersøkelsen til Berg et al. (2021) svarer 52% av de helt eller delvis bruker SBSC, som i deres undersøkelse tilsvarer 29 respondenter. Igjen kan prosentforskjellen skyldes forskjellen i utvalgene i de to undersøkelsene. BSC har som nevnt vært et mye brukt styringsverktøy i Norge (Madsen, 2012), og med fokuset norske bedrifter har på bærekraft er det nærliggende å tenke at SBSC kunne vært et populært styringsverktøy (Berg et al., 2021). Våre resultater tyder derimot ikke på dette, selv om respondentene i relativt stor grad indikerer at de har implementert bærekraft i strategiske deler av bedriften, som vist i tabell 4.3. Dette er i tråd med funnene til Berg et al. (2021). BSC er heller ikke mye brukt blant bedriftene i vårt utvalg, som kan tyde på at populariteten av dette styringsverktøyet er synkende (jf. Bain & Company, 2023), og derfor benytter bedriftene heller andre styringsverktøy for å implementere bærekraft inn i bedriften.

	Kjennskap til SBSC	Bruk av SBSC
Vår undersøkelse	40,4 %	22,9 %
Berg et al. (2021)	47,0 %	52,0 %

Tabell 6.4: Sammenlikning av kjennskap til SBSC og bruk av BSC

6.5 Faktorer for å lykkes med implementering av SBSC

Om en bedrift skal lykkes med implementering av bærekraft er det flere faktorer som påvirker utfallet. Kaplan og Norton (1996, s. 294) peker på at ledelsens deltakelse og holdning er essensiell for at implementeringen av et scorecard skal lykkes. Det er lederne som skal motivere de andre ansatte til å delta i implementeringen, da det er de ansatte som daglig utfører oppgaver som til sammen utgjør bedriftens strategi. Vår undersøkelse viser at ledelsen stod for innføringen hos 54,5% av respondentene, som vist i figur 4.12 og tabell 6.5, men dette var et flervalgsspørsmål hvor 74% (42 av 57 respondenter) hadde huket av for *Ledelsen*. Det tyder derfor på at ledelsen i stor grad er med i implementeringsprosessen, noe som er positivt for at

SBSC skal lykkes i bedriften. Berg et al. (2021) sin undersøkelse viser at 43% av respondentene svarte at ledelsen deltok i implementeringsprosessen. Vi får dermed en større svarprosent i vår oppgave, men det er usikkert om dette skyldes at ledelsen har blitt mer aktive i implementeringsprosessen eller om det skyldes forskjellene i utvalgene i undersøkelsene. I bedriftene vi intervjuet var det ulike nivåer av ledelsen som ble nevnt da vi spurte om hvem som introduserte SBSC for bedriften og hvem som stod for innføringen.

Faktorer for å lykkes		
	Vår undersøkelse	Sund og Hvoslef (2020)
Svar	Prosent	Prosent
Ledelsen	54,5 %	43,0 %
Egen prosjektgruppe	18,2 %	27,0 %
Andre ansatte	15,6 %	21,0 %
Eksterne konsulenter	5,2 %	8,0 %
Andre	2.6%	1,0 %
Vet ikke	3.9%	-

Tabell 6.5: Sammenlikning av faktorer for å lykkes med implementering av SBSC

Selv om ledelsen spiller en viktig rolle i implementeringen av SBSC, er det like viktig at de ansatte er med på denne endringen og forstår hvorfor og hvordan dette påvirker dem på en daglig basis. Samtidig nevner Hansen og Schaltegger (2016) at bærekraftsrapporteringen bør være rettet mot alle interessentene for å sikre legitimitet og overlevelse. Fra tabell 4.2 og 6.6 ser vi at kunder, aksjeeiere og ansatte er de interessentene som i størst grad stiller krav til bærekraftsrapportering i bedriftene, og i enda større grad hos SBSC-brukerne. Sund og Hvoslef (2020) fant også i sin undersøkelse at det var kunder og ansatte som i størst grad stilte krav til bærekraftsrapporteringen. Det er derfor viktig at bedriftene inkluderer disse interessentene i utformingen av sitt styringsverktøy og i sin bærekraftsrapportering. I bedriftene vi intervjuet svarte de to som vurderer å innføre SBSC at de ansatte må inkluderes i denne implementeringen, men at det var delte meninger blant de ansatte om en slik endring var positiv eller negativ.

Krav til rapportering				
	Vår undersøkelse		Sund og Hvoslef (2020)	
Svar	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt SBSC	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt SBSC
Aksjeeiere	2,63	3,79	2,30	2,70
Långivere	2,18	2,75	2,00	2,20
Ansatte	2,52	3,10	2,90	3,20
Kunder	3,05	4,00	2,90	3,30
Leverandører	2,30	2,97	1,90	2,20
Andre eksterne faktorer	2,43	3,44	2,30	3,20

Tabell 6.6: Sammenlikning av krav til rapportering med tidligere studie

6.6 Motivasjon for implementering av SBSC

Bedrifter er ulike, og de har dermed ulike grunner og årsaker til å implementere bærekraft i sin bedrift og i sitt styringssystem. Enkelte implementerer bærekraft på grunn av internt eller eksternt press, mens andre bedrifter har et ønske om å ta ansvar i samfunnet rundt bedriften og mener derfor det er både etisk og moralsk riktig (Hansen & Schaltegger, 2016). Det er tre overordnede perspektiver som blir definert i litteraturen om SBSC, om hvorfor bedrifter vil begynne å benytte seg av SBSC (Hansen & Schaltegger, 2016). De tre perspektivene er instrumentelle, sosialpolitiske og normative perspektiver. Basert på teorien stilte vi spørsmålet *Hva er grunnen(e) til at SBSC ble/vurderes innført?* som vist i figur 4.13 og 4.14.

6.6.1 Instrumentelle perspektiver

Når SBSC brukes som en rasjonell forbedring av ledelse og prestasjonsmål, med fokus på økt lønnsomhet, markedsandel og konkurransefortrinn, er det snakk om et instrumentelt perspektiv (Hansen & Schaltegger, 2016). Det er altså forventede økonomiske fordeler som driver inkluderingen av bærekraft i bedriften. Instrumentelle perspektiver kjennetegnes ofte av profittdrevne verdisystemer, som nevnt i kapittel 2.6.2. I vår undersøkelse fant vi at av de som bruker SBSC svarte 20% at SBSC ble innført fordi de forventet bedre lønnsomhet. 33,3% svarte at de vurderer å innføre SBSC fordi det kan øke lønnsomheten i bedriften, og dette perspektivet scoret høyest for denne gruppen av respondenter. Tre av fire informanter forklarte under intervjuene at innføringen av SBSC var motivert av å blant annet øke bedriftens konkurransefortrinn.

Instrumentelle perspektiver sitt fokus på lønnsomhet henger også sammen med fokus på aksjonærene. Bedrifter klarer seg ikke uten aksjeeierne, og bedriftene er dermed avhengig av at disse er enige med bedriftens avgjørelser og dermed tilpasser seg for å få legitimitet i

samfunnet (Hansen & Schaltegger, 2016). I vår undersøkelse kom det fram at 14,3% av SBSC-brukere innførte styringsverktøyet på bakgrunn av krav fra aksjeeierne, mens 13% av respondentene vurderer å innføre SBSC fordi aksjonærene krever det.

Et utvidet syn på bedriftens interesser kan, ifølge dette perspektivet, forbedre organisatorisk ytelse (Hansen & Schaltegger, 2016). Vi nevnte i kapittel 6.5 at ansatte, aksjeeiere og kunder var viktige interesser, men som vi ser av tabell 4.2 påvirker også långivere, leverandører og andre eksterne faktorer bedriftene til en viss grad. Vi ser også at interessentene i større grad stiller krav til bærekraftsrapporteringen hos SBSC-brukerne.

BSC blir kritisert av instrumentelle perspektiver for å ignorere innovasjon, kunnskap og immaterielle eiendeler (Voelpel et al., 2006). Når bedriften innfører SBSC og utvider sitt syn på interesser, vil fokuset på bærekraft og omgivelsene igjen føre til fokus på immaterielle eiendeler, innovasjon og kunnskapsdeling (Hansen & Schaltegger, 2016).

6.6.2 Sosialpolitiske perspektiver

Om bedriften innfører SBSC som et svar på at eksterne faktorer forventer økt fokus på bærekraft i bedriftene, er det snakk om et sosialpolitisk perspektiv. Dette perspektivet tar utgangspunkt i konflikter og en maktkamp mellom interesser i samfunnet, og at bedrifter er avhengig av støtte hos disse for å overleve (Hansen & Schaltegger, 2016). SBSC er et nyttig verktøy for å hjelpe bedrifter med å tilpasse seg omgivelsenes forventninger, og dermed sikre seg legitimitet. Dette perspektivet legger, som sagt i kapittel 2.6.1, vekt på forholdet mellom bedriften og omgivelsene. Teorier innenfor dette perspektivet mener at bedrifter henvender seg til omgivelsene for å oppnå legitimitet (Hansen & Schaltegger, 2016).

Sosialpolitiske perspektiver har ofte et hensynsrevet verdisystem hvor perspektivene i SBSC ikke nødvendigvis må støtte oppunder det finansielle perspektivet. FNs fokus på bærekraft, med mål mot 2030, har definitivt påvirket samfunnet og ført til flere krav både fra omgivelsene og fra politisk hold. Det nye EU-direktivet, nevnt i kapittel 2.2.3, er et eksempel på dette. I vår undersøkelse svarte 32,9% av de som bruker SBSC at eksterne faktorer var grunnen til innføring av SBSC i bedriften, mens 24,1% av de som vurderer å innføre SBSC svarte dette. Prosenten hos SBSC-brukere er høyest for dette perspektivet, men lavere for de som vurderer å innføre SBSC. På spørsmål om hva de ønsket å oppnå ved innføring av SBSC var det kun informanten i bedrift 4 som nevnte omgivelsene, i form av å synliggjøre arbeidet de gjør.

Press fra omgivelsene kommer i de fleste tilfeller fra eksterne interessenter, som långivere, kunder, leverandører og andre eksterne faktorer (Talbot et al., 2020, referert i Mio et al., 2022). Som vi så i tabell 4.2, legger disse interessentene et visst press på bedriftene til bærekraftsrapporteringen. Undersøkelsen vår viser at det er kundene som i høyest grad legger press på bedriftene, noe som viser at kunder har en viss makt over bedriftene og hvordan de opptrer i samfunnet og føyer seg etter krav som settes. Alternativet *Andre eksterne faktorer* scorer også relativt høyt i vår undersøkelse, og det kan tenkes at politiske og lovmessige krav, delvis, kan være en pådriver for press på bedriftene. Som nevnt i kapittel 2.2.3, vil det komme økende krav til bærekraftsrapportering for bedrifter i nær fremtid og noen har muligens allerede tatt grep for å etterfølge disse kravene. Regnskapsloven (1998, § 3-3 c) stiller krav til store bedrifter om å redegjøre for sitt samfunnsansvar, men kun 10% av bedriftene i vårt utvalg er store bedrifter. Det kan dermed tyde på at bedriftene i stor grad påvirkes av forventninger i samfunnet, selv om lovgivningen ikke krever redegjørelse om bærekraft ennå.

6.6.3 Normative perspektiver

Normative perspektiver mener at bedriften må fokusere på all sin verdiskapning, og må ta etiske og moralske beslutninger som gagnar flere enn kun aksjonærene (Hansen & Schaltegger, 2016). BSC ble utviklet for å kunne ta i betraktning de økende kravene fra interessenter (Bieker & Waxenberger, 2002). Normative perspektiver tar, i likhet med sosialpolitiske perspektiver, utgangspunkt i interessentene. Hvor normative perspektiver skiller seg fra sosialpolitiske perspektiver er fokuset på at verdiskapningen skal gjelde for både bedriften og interessentene, med bakgrunn i moral og etikk. SBSC fokuserer på både miljømessige, sosiale og økonomiske verdier i bedriften (Hansen & Schaltegger, 2016), og egner seg derfor godt som et styringsverktøy i normative perspektiver.

Normative perspektiver tilhører ofte et systemisk drevet eller hensynsdrivet verdisystem, med enten semi-hierarkisk eller ikke-hierarkisk design på SBSC. Her er perspektivene, i større grad enn i et profittdrevet verdisystem, viktige i seg selv, og påvirker de andre perspektivene i ulik grad (Hansen & Schaltegger, 2016).

I vår undersøkelse svarte 31,4% av SBSC-brukerne at de innførte SBSC fordi det blir sett på som moralsk og etisk riktig, mens prosenten for de som vurderer å innføre det var 27,8%. I spørreundersøkelsen utdypet en respondent: *“Fordi det er det riktige å gjøre! Alle må gjøre litt, og ikke løpe fra ansvaret”*. Ingen av informantene vi intervjuet nevnte etiske eller moralske

grunner for innføring av SBSC, men informant 4 la vekt på at de ønsket å synliggjøre arbeidet de gjør.

6.6.4 Oppsummering

Fra vår undersøkelse, i kapittel 4.3.4, er det tydelig at eksterne faktorer har spilt størst rolle i innføringen av SBSC hos SBSC-brukerne. For bedriftene som bruker SBSC er det altså presset fra omgivelsene og ønsket om å oppnå legitimitet som i størst grad påvirker beslutningen om å innføre SBSC i bedriften. Det er sosialpolitiske perspektiver som best samsvarer dette.

For bedriftene som vurderer å innføre SBSC, er det forventet økt lønnsomhet som er grunnen til innføring. Disse bedriftene identifiserer seg mest sannsynlig med instrumentelle perspektiver, og ønsker at innføring av SBSC vil føre til økonomiske fordeler.

6.7 Hvordan bruker bedrifter i Norge SBSC i praksis

Hvordan man implementerer SBSC i bedriften er et viktig og kritisk valg om man skal lykkes med SBSC. Hvilke beslutninger man tar i implementeringsfasen, vil i stor grad bestemme hvordan SBSC vil fungere for bedriften i praksis. Mio et al. (2022) fant at det i hovedsak er tre måter SBSC implementeres inn i bedrifter, som nevnt i delkapittel 2.7.1, og resultatene av vår undersøkelse kan ses i figurene 4.15 og 4.16. Mio et al. (2022) fant videre at ingen av måtene å implementere på skilte seg ut som den mest brukte, men at dette valget var avhengig av bedriften og deres behov. I dette kapitlet vil vi kun ta for oss svarene fra spørreundersøkelsen, da det ikke kom frem under intervjuene hvilke perspektiver de ulike bedriftene benyttet eller ville benytte.

6.7.1 Eget perspektiv og integrert i de fire eksisterende perspektivene

Som man kan se av figur 4.15 og tabell 6.7, er inkludering av bærekraft i eksisterende perspektiver i tillegg til i et eget perspektiv det som er mest brukt. Denne typen SBSC ser også ut til å være den metoden som vil brukes hos de bedriftene som vurderer å innføre SBSC, som vist i figur 4.16. Som tidligere nevnt, er det fire originale perspektiver i et BSC, hvor man kan velge å legge til et femte for bærekraft om dette er det som best passer den aktuelle bedriften. Bærekraft kan da også integreres i de fire originale perspektivene, i tillegg til det femte. På denne måten blir modellen mer anvendelig for flere bedrifter (Figge et al., 2002), samt at bærekraft vil komme synligere frem og blir lagt mer vekt på (Hansen & Schaltegger, 2012). Dette gjør at bedriften kan fremheve overfor eksterne interessenter at de fokuserer på bærekraft.

Bedriftene som bruker denne løsningen, har dermed mest sannsynlig en proaktiv strategi. Hvordan bedriftens hierarki er utformet, avhenger av bedriftens verdisystem, som vist i figur 2.10 i kapittel 2.6.2.

6.7.2 Eget perspektiv

I vår undersøkelse er den nest mest brukte måten å implementere bærekraft i bedriften på, å ha bærekraft som et eget perspektiv i SBSC, slik at det totalt er fem perspektiver. Da vil bærekraft være separat fra de fire andre perspektivene. 20% av bedriftene som vurderer å innføre SBSC, svarte at dette var metoden de vil bruke. Denne måten å integrere bærekraft på vil legge til rette for at man strategisk jobber mot miljø, samfunn og bærekraft, da man selv har definert et perspektiv for dette (Hansen & Schaltegger, 2016). Dette kan dog føre til at bærekraft blir jobbet med ved siden av bedriften, da et eget perspektiv ikke vil påvirke den sentrale delen av virksomheten til bedriften. Dette kan føre til at bærekraft ikke bidrar til økonomisk vekst, men dette avhenger av bedriftens hierarki. Bedriftene som bruker dette perspektivet, har mest sannsynlig en defensiv strategi. I undersøkelsen til Berg et al. (2021) er også dette den nest mest brukte metoden.

Figge et al. (2002) mener at denne metoden kun egner seg dersom man ikke får til en vellykket integrasjon i de fire eksisterende perspektivene. Hansen og Schaltegger (2016) peker på at hvis man bare lager et eget perspektiv, uten at det henger sammen med eksisterende perspektiver, øker risikoen for å feile med implementeringen av SBSC.

6.7.3 Eksisterende perspektiv

Å implementere bærekraft inn i de allerede eksisterende perspektivene er mindre brukt av bedriftene i vår undersøkelse, enn de to metodene å implementere på som er nevnt ovenfor. Da integrerer bedriften bærekraft inn i finansielt perspektiv, kundeperspektiv, internperspektiv og innovasjon- og læringsperspektiv. Det er opp til bedriften om bærekraft er implementert i alle perspektivene, eller i bare noen av dem. Dette er som nevnt også med på å gjøre modellen mer anvendelig for flere ulike typer bedrifter. I undersøkelsen til Berg et al. (2021) er dette den mest brukte metoden, da 45% svarer at bærekraft er integrert i eksisterende perspektiver.

Möller og Schaltegger (2005) mener at å integrere bærekraft inn i de eksisterende perspektivene er den beste måten, da dette gjør at kunder, eiere og ansatte har lettere for å akseptere tiltak knyttet til bærekraft. Våre funn er ikke i samsvar med dette, da vi ser av tabell 4.4 at kunder og ansatte er tilfredse selv om mange bedrifter ikke bare bruker de eksisterende

perspektivene. Figge et al. (2002) sin mening er at inkludering i de fire perspektivene vil kunne tiltrekke seg kunder som er opptatte av bærekraft og miljø. Vi ser derimot i vår undersøkelse at *Nye kunder* har et høyt gjennomsnitt i tabell 4.4, selv om å bruke eksisterende perspektiver ikke er den mest populære metoden.

6.7.4 Bærekraftsrapportering separat fra SBSC

Resultatene fra vår undersøkelse viser at å rapportere om bærekraft utenom perspektivene i BSC er den minst brukte metoden. Dette samsvarer med resultatet Berg et al. (2021) fikk. Det kan diskuteres om bedriftene som har svart dette i det hele tatt har implementert SBSC, da bærekraft holdes utenfor styringsverktøyet (Hansen & Schaltegger, 2016). For å undersøke dette videre, valgte vi å se hva disse respondentene svarte på spørsmålet: *Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?* Vi ser at respondentene dette gjelder svarer at de bruker en tilnærming til SBSC og én bedrift oppgir at de har gått vekk fra dette styringsverktøyet, og bruker ikke SBSC lenger. Det tyder på at disse bedriftene ikke bruker SBSC i det hele tatt, og i realiteten er det mulig at de bruker et helt annet styringsverktøy.

6.7.5 Oppsummering

Flesteparten av respondentene har bærekraft som et eget perspektiv samtidig som det er implementert i de fire eksisterende perspektivene. Dette kan komme av at bedriftene ønsker å fremheve overfor interessenter at de fokuserer på bærekraft og for å få en mer helhetlig implementering. Å kun rapportere om bærekraft som et eget perspektiv eller å implementere det i eksisterende perspektiver er vesentlig mindre brukt, og det kan tyde på at flere bedrifter ser fordelene ved å kombinere metodene.

En del respondenter oppga at de rapporterte om bærekraft separat fra SBSC. Disse respondentene kan derfor ønske å holde bærekraftsrapportering separat fra styringsverktøyet i bedriften, og dette betyr at de egentlig ikke bruker SBSC.

Perspektiver		
	Vår undersøkelse	Berg et al. (2021)
Svar	Prosent	Prosent
Inkludert i alle perspektiver	43,8 %	-
Fire perspektiver	18,8 %	45,0 %
Fem perspektiver	21,9 %	34,0 %
Rapporteres utenom perspektivene	15,6 %	21,0 %

Tabell 6.7: Sammenlikning av bruk av perspektiver med tidligere studie

6.8 Hvilke utfall har implementeringen ført til for bedriften

I denne delen vil vi se på opplevde fordeler og ulemper med å bruke SBSC, samt funnene knyttet til erfaring og bruk av SBSC, og se disse opp mot kritikken som er på området om SBSC.

6.8.1 Fordeler med SBSC

Å inkludere bærekraft i bedriften vil kunne være med på å trekke til seg kunder som ser på bærekraft og miljø som viktige faktorer i bedriften (Figge et al., 2002). I tabell 4.4 og 6.8 fra vår undersøkelse ser vi at *Høyere tilfredshet blant kunder* og *Nye kunder* scorer høyest, og dermed kan vi se at ved å bruke SBSC til å implementere bærekraft i bedriften har ført til at kunder blir mer fornøyde og at bedriften tiltrekker seg nye kunder. Høyere kundetilfredshet er også i tråd med det Berg et al. (2021) fant i sin studie. Som nevnt i kapittel 6.5 legger kunder press på bedriftene i forhold til bærekraftsrapportering. Når bedriftene etterfølger dette, kan det derfor tyde på at dette fører til høyere kundetilfredshet.

Bedre utnyttelse av ressursene har et gjennomsnitt på 3,14, som tyder på at SBSC har bidratt til at bedriftens ressurser til en viss grad er blitt utnyttet mer effektivt. Én av informantene fortalte under intervjuene at de opplevde bedre utnyttelse av ressursene som en fordel med SBSC. De to informantene som vurderer å innføre SBSC, pekte på økt ressursutnyttelse som noe de ønsker å oppnå. Berg et al. (2021) finner også i sin undersøkelse at bedriftene opplever bedre utnyttelse av ressursene som følge av å ha implementert SBSC.

De to resterende alternativene har score på rett under 3, som gir en indikasjon på at SBSC til en viss grad har hatt en positiv effekt på de ansattes tilfredshet og økt lønnsomhet. I undersøkelsen til Berg et al. (2021) har disse alternativene høyere gjennomsnitt enn i vår undersøkelse. Som vi nevnte i kapittel 6.6.1, var det en del bedrifter som implementerte eller vurderte å implementere SBSC fordi de forventet at det førte til økt lønnsomhet. Resultatene i tabell 4.4 og 6.8 viser derimot at bedriftene ikke opplever bedre lønnsomhet som den største fordelene med SBSC. Denne forskjellen på forventet og oppnådd lønnsomhet reflekteres også i undersøkelsen til Johanson et al. (2020, s. 399).

Vi ønsket videre å undersøke om bedriftene opplevde at de hadde oppnådd ønsket mål ved innføringen av SBSC. Gjennomsnittet ligger på 3,32, noe som tyder på at bedriftene, i alle fall delvis, har oppnådd ønsket mål med innføringen.

Fordeler med SBSC		
	Vår undersøkelse	Berg et al. (2021)
Svar	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt
Mer effektiv ressursutnyttelse	3,14	3,00
Høyere tilfredshet blant de ansatte	2,71	3,00
Høyere tilfredshet blant kunder	3,68	3,50
Nye kunder	3,22	2,90
Bedre lønnsomhet	2,88	2,90

Tabell 6.8: Sammenlikning av fordeler med SBSC med tidligere studie

6.8.2 Utfordringer med SBSC

På spørsmål om utfordringer knyttet til innføringen av SBSC i bedriften, er *Tid- og ressurskrevende* klart den største utfordringen, med et gjennomsnitt på 3,67. En av informantene pekte også på at å innføre SBSC er tid- og ressurskrevende. Dette fant også Berg et al. (2021) og Johanson et al. (2020, s. 399) i sine studier.

Dette er i tråd med kritikken som er rettet mot SBSC, da det har blitt kritisert for å være både tid- og ressurskrevende (Madsen & Stenheim, 2014c), og dermed egner SBSC-modellen seg best i større bedrifter (Hristov et al., 2019). I studien til Madsen og Stenheim (2014c) kommer det frem at mangel på engasjement fra ledelsen er en utfordring knyttet til selve implementeringen av BSC og at dette kan skyldes at BSC er et tid- og ressurskrevende styringsverktøy. Dette stemmer ikke med de resultatene vi har fått i vår undersøkelse da 43% av respondentene valgte alternativet *1 - I svært liten grad* på påstanden om manglende engasjement fra ledelsen. Det har derfor vært liten utfordring knyttet til engasjementet til ledere i bedriften, til tross for at bedriftene i vår undersøkelse mener det er tid- og ressurskrevende. Dette stemmer med det Berg et al. (2021) fant, om at det var lite problemer knyttet til engasjement fra ledelsen i forhold til implementering av SBSC. Dette stemmer også, som nevnt i kapittel 6.5, med at ledelsens engasjement i implementeringen er essensielt for at de skal lykkes med å ta i bruk SBSC.

Den nest største utfordringen er *Manglende forståelse for bærekraftsrapportering blant de ansatte*, ifølge vår undersøkelse. Dette kan knyttes til de ansattes problem med å forstå konseptet BSC og behovet for styringssystemet (Madsen & Stenheim, 2014b). Informant 3 uttrykte at de ser for seg utfordringer med å få intern forståelse for SBSC i bedriften, noe som stemmer overens med funn i spørreundersøkelsen.

Madsen og Stenheim (2014c) finner også at implementeringen av BSC kan føre til ulik reaksjon blant de ansatte. Dette stemmer med de funnene vi har gjort, da to av våre informanter uttrykte at det var delt stemning blant de ansatte til å innføre SBSC. Dette er en utfordring fordi

det fører til splittelse blant de ansatte. Det kan føre til at ansatte med negative holdninger overfor styringssystemet vil bruke lengre tid på å tilpasse seg og ikke nødvendigvis forstår behovet for SBSC.

6.8.3 Kritikk av SBSC og informantenes erfaringer

Vi ønsket avslutningsvis å undersøke om noe av kritikken som rettes mot SBSC, var noe informantene vi intervjuet opplevde som problemer. Informant 1 er negativ til SBSC, og peker på at det kan bli enda en sjekkliste som bedriften huker av på. Dette er i tråd med kritikken Hahn og Figge (2018) kommer med, at ved å integrere bærekraft i fire perspektiver, så vil det bedriften gjør i forhold til bærekraft tåkelegges, mens finansielle mål vil komme frem. Samtidig er det en fare for at bedrifter kun innfører SBSC som et verktøy for såkalt “SDG washing”, som nevnt i kapittel 2.2.1. Dette er også en bekymring informant 1 uttrykker.

Hahn og Figge (2018) kritiserer også BSC for å være feil verktøy for å implementere bærekraft i bedriftens strategi. Tre av våre informanter er uenige med denne kritikken, og informant 2 mener at modellen har blitt enda bedre nå som bærekraft er inkludert i BSC. Videre uttrykker informant 2 at det *“(…) er en fin måte å få fokus på bærekraft”*. Informant 4 påpeker at SBSC er et godt verktøy for å enkelt se hvordan bedriften presterer. De fleste av informantene våre er dermed enige med Hansen og Schaltegger (2018), som argumenterer for at bærekraft, sosiale og etiske aspekter har blitt strategisk viktige for bedrifter. Resultatene av spørreundersøkelsen vår er også i samsvar med Hansen og Schaltegger (2018) på dette området, da bedriftene legger vekt på moralske og etiske beslutninger, som diskutert i kapittel 6.6.3.

Voelpel et al. (2006) argumenterer for at BSC ikke egner seg til å bruke i bedrifter, fordi det er så raske endringer i markedet. Dette er bekymringer informant 3 uttrykker, da de må *“(…) se på hvordan det påvirker alle beslutningene, eller omvendt. Hvordan den beslutningen påvirker vår strategi”*, da endringene som skjer i bedriften vil påvirke strategien.

6.9 Oppsummering

I dette kapittelet har vi diskutert funn fra både den kvantitative og kvalitative delen av oppgaven, opp mot oppgavens teoretiske rammeverk og sammenliknbare studier.

Utvalget vårt står for det meste av små og mellomstore bedrifter, og undersøkelsen viser at det er en viss grad av rapportering om bærekraft, men også at det er en god del som ikke rapporterer om dette. Av rapporteringsstandardene er det FNs bærekraftsmål og Miljøfyrtårn

som er mest brukt. Kunder, aksjeeiere og ansatte er de tre gruppene som stiller høyest krav til at bedriften skal rapportere om bærekraft.

Mindre enn halvparten av respondentene kjente til konseptet BSC, og rett over en femtedel av respondentene benyttet seg av det. Det samme gjelder for SBSC, og kan tyde på at bruken av styringsverktøyet er synkende.

Av de bedriftene som benytter seg av SBSC, har de i stor grad implementert bærekraft i styringselementer i bedriften. Det er i de fleste tilfeller ledelsen som står bak implementeringen, noe som er essensielt for at bedriften skal lykkes med innføringen av SBSC.

Bedriftene som bruker SBSC, motiveres i hovedsak av sosialpolitiske perspektiver for implementering av bærekraft. Dette fordi det er eksterne interessenter som legger press på bedriften for å rapportere om bærekraft. Av de bedriftene som vurderer å ta i bruk SBSC, er det forventninger om økt lønnsomhet som får bedriftene til å implementere SBSC og bedriftene påvirkes derfor av en instrumentell motivasjon.

Undersøkelsen viser at av de respondentene som benytter seg av SBSC, bruker flestparten fem perspektiver hvor bærekraft er integrert i alle fire perspektivene og som et eget perspektiv.

Respondentene oppga at den største fordelene med SBSC var høyere kundetilfredshet og bedre utnyttelse av ressurser. Bedriftene oppga at de delvis hadde oppnådd ønsket mål med SBSC. Den største utfordringen med SBSC, er at det er tid- og ressurskrevende.

Kritikk rettet mot SBSC handler om at enkelte kan oppfatte SBSC som en sjekklister og "SDG washing" for at bedriften skal fremstå som mer bærekraftig. En annen kritikk handler om at SBSC er feil verktøy å bruke for at bedriften skal implementere bærekraft. Dette er tre av informantene uenige i, og mener at det er et egnet verktøy for å bli mer bærekraftig.

7 Avslutning

Avslutningsvis vil vi oppsummere det mest sentrale i oppgaven. Først vil vi ta for oss hovedfunnene relatert til bærekraft og SBSC, før vi konkluderer på oppgavens problemstilling. Til slutt vil vi ta for oss noen av oppgavens begrensninger, før vi helt til slutt kommer med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

I denne delen vil vi besvare forskningsspørsmålene og konkludere opp mot problemstillingen vår.

7.1.1 Motivasjon for implementering av SBSC

Vi startet vår spørreundersøkelse med generelle spørsmål om bruk av bærekraft i ulike styringsområder i bedriften, uavhengig av kjennskap til og bruk av BSC og SBSC. Resultatet av undersøkelsen viser at gjennomsnittet for ingen rapportering om bærekraft er omtrent like høyt som for de andre alternativene for rapportering. Dette vil mest sannsynlig endres når det nye EU-direktivet trer i kraft fra 2024. Videre ser vi at bedriftene har implementert bærekraft i ulike styringselementer, som visjoner og handlingsplaner. Dette indikerer at de er villige til å inkludere bærekraft i styringen av bedriften, og har satt seg konkrete mål for å lykkes med det. Vi ser samtidig at SBSC-brukerne har høyere gjennomsnitt, noe som kan tyde på at dette er et verktøy som hjelper bedriftene med å implementere bærekraft på alle nivåer i bedriften. Nesten halvparten av respondentene svarte at de benytter enten FNs bærekraftsmål eller Miljøfyrtårn som en standard i sin bærekraftsrapportering, og det tyder på at mange bedrifter støtter seg på én av de tilgjengelige standardene i sin bærekraftsrapportering. Det finnes per i dag ingen ledende standard for bærekraftsrapportering, men FNs bærekraftsmål er mest brukt, noe som kan skyldes at disse målene er i samsvar med forholdene som skal rapporteres om av store bedrifter ifølge regnskapsloven (1998, §3-3 c).

Vi diskuterte i analysekapittelet de ulike teoretiske perspektivene som nevnt i Hansen og Schaltegger (2016), opp mot våre resultater. Spørreundersøkelsen viser at alle perspektivene er utbredt i bedriftene, og de virker dermed både motivert av økt lønnsomhet i bedriften samtidig som press fra omgivelser og moralske og etiske beslutninger påvirker implementeringen av bærekraft. Den største motivasjonen for å implementere bærekraft i bedriften synes å være basert på sosialpolitiske perspektiver i form av press fra omgivelsene,

slik at bedriften oppnår legitimitet i markedet. Dette svarer på forskningsspørsmålet: *Hvilken motivasjon ligger bak implementering av SBSC i bedrifter i Norge?*

7.1.2 Bruk av SBSC i Norge

For å svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan bruker bedrifter i Norge SBSC i praksis?* undersøkte vi på hvilken måte perspektivene i BSC ble brukt for å implementere bærekraft. Hvilken metode bedriften bruker for å implementere bærekraft inn i bedriften i praksis, er en viktig del av implementeringsprosessen. Den mest brukte metoden i denne undersøkelsen er at bærekraft har et eget perspektiv i tillegg til at det er implementert i de fire eksisterende perspektivene. Denne måten å implementere på er hensiktsmessig om man ønsker å fremheve at man tar bærekraft seriøst med et eget perspektiv, samt at ansatte, kunder og eier har lettere for å godta tiltak knyttet til bærekraft. Denne måten å implementere bærekraft inn i bedriften på, sees på som naturlig å bruke, da det er behov for synlighet i dagens samfunn samtidig som forståelse og aksept innad i bedriften er viktig.

7.1.3 Utfall av implementering i norske bedrifter

Ved å bruke et styringssystem til å implementere bærekraft inn i bedriften, vil det føre til positive og negative utfall for bedriften. Den største fordelen som bedriftene opplevde, var høyere tilfredshet blant kundene og å tiltrekke seg nye kunder. Bedre utnyttelse av ressursene var en annen fordel knyttet til bruk av SBSC. Dette kom frem både i fra spørreundersøkelsen, og gjennom intervjuer.

Den største utfordringen bedriftene opplevde knyttet til SBSC, var at det var tid- og ressurskrevende. Dette kom frem gjennom både spørreundersøkelsen og intervjuene som den største utfordringen. *Manglende forståelse for bærekraftsrapportering blant de ansatte* var også en utfordring knyttet til SBSC. De ansatte ser ikke nødvendigvis behovet for bærekraftsrapportering eller SBSC. Informantene ga også uttrykk for at dette var en utfordring.

Vi kan dermed si at *hvilke utfall implementeringen av SBSC har ført til for bedriften* er høyere tilfredshet blant kunder og bedre utnyttelse av ressurser, samt utfordringer knyttet til forståelse og tid- og ressursbruk.

7.1.4 Konklusjon opp mot problemstilling

Vi har gjennom denne oppgaven undersøkt problemstillingen: *I hvilken grad bruker norske bedrifter balanced scorecard til å implementere bærekraft i sitt styringssystem?* Gjennom både

spørreundersøkelsen og intervjuene har vi sett at bærekraft i stor grad er implementert blant bedriftene. SBSC er derimot ikke et veldig kjent styringsverktøy blant vårt utvalg, noe som ikke er overraskende med tanke på at dette er et nisjeområde av BSC. Kun 6,1% av bedriftene svarer at de bruker SBSC fullt ut, mens samlet sett bruker 22,9% av bedriftene en form for SBSC. SBSC-brukerne har jevnt over høyere gjennomsnitt på spørsmål om bærekraftsrapportering, noe som indikerer at dette er et nyttig styringsverktøy i prosessen med å implementere bærekraft i bedriften. Konseptet er dermed ikke helt ukjent for norske bedrifter, men det brukes i liten grad.

For at implementeringen av SBSC i bedriften skal lykkes, peker Kaplan og Norton (1996, s. 294) på at initiativ fra ledelsen er avgjørende. Ledelsen var i stor grad involvert i implementeringsprosessen blant bedriftene i vårt utvalg, og dette kan muligens være grunnen til at kun to bedrifter svarer at de tidligere har brukt SBSC, men gått vekk fra det. Hansen og Schaltegger (2016) mener samtidig at bærekraftsrapporteringen må være rettet mot interessentene. Undersøkelsen viser at spesielt kunder stiller krav til bedriftene når det gjelder bærekraftsrapporteringen. Det finnes ingen ledende standard for bærekraftsrapportering, men FNs bærekraftsmål ser ut til å være standarden som er mest brukt i Norge.

Når det gjelder bedriftenes motiver for å innføre SBSC, finner vi at det er sosialpolitiske perspektiver som i størst grad har påvirket bedriftene. Dette kan henge sammen med det økende fokuset i samfunnet generelt på bærekraft, og bedriftene må derfor tilpasse seg samfunnsmessige krav for å overleve. Resultatet av dette kan videre ses i sammenheng med at kundene stiller krav til bedriftenes bærekraftsrapportering.

Hovedandelen av bedriftene som deltok i spørreundersøkelsen har valgt å ha bærekraft som et eget perspektiv i tillegg til å integrere det i de eksisterende perspektivene, noe som tyder på at bærekraft er en del av alle aspektene i bedriften.

Svaret på vår problemstilling er dermed at bedriftene i liten grad bruker BSC for å implementere bærekraft i sitt styringssystem, men i de få bedriftene som bruker SBSC ser det ut til at implementeringen av bærekraft har vært komplett og vellykket. Resultatene av spørreundersøkelsen viser at de som bruker SBSC har høyere gjennomsnitt på alle spørsmålene som omhandlet implementering av og rapportering om bærekraft.

Vårt bidrag til forskningen er en kartlegging av bruken av SBSC i norske bedrifter, samt innsamling av kvalitative data hos enkelte bedrifter for å utdype de kvantitative dataene. Innsamling av kvalitative data om bruk av SBSC er ikke gjort i Norge tidligere, og danner derfor et grunnlag for videre forskning på området.

Norske bedrifter vil kunne legge empirien i denne oppgaven til grunn for beslutninger om å integrere bærekraft i sitt styringsverktøy. Undersøkelsen kan også gi en indikasjon på hvordan BSC kan brukes for å integrere bærekraft. Videre belyser undersøkelsen vår hvilke utfall implementeringen av SBSC har fått for bedriftene, og disse kan ses i sammenheng med resultatene til Berg et al. (2021). Om bedriftene skaffer seg en oversikt over fordelene og ulempene på forhånd, kan det forhåpentligvis hjelpe dem å unngå kjente fallgruver med BSC (Berg et al., 2021; Madsen & Stenheim, 2014c).

7.2 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven har flere begrensninger som er viktige å være klar over. Enkelte begrensninger har vært klare helt fra oppgavens begynnelse, mens andre begrensninger har dukket opp underveis i arbeidet.

Når vi gjennomgikk svarene fra spørreundersøkelsen, oppdaget vi en feil med at de som fikk spørsmålet om de vurderer å bruke SBSC og de som bruker SBSC ikke fikk de samme svaralternativene. For respondentene som vurderer å bruke SBSC, manglet alternativet *Bærekraft rapporteres utenom perspektivene i BSC*. Ideelt sett skulle alternativene vært de samme for begge spørsmålene, og ville blitt rettet opp i om det ble oppdaget før undersøkelsen ble sendt ut. En konsekvens av dette er at svarene ikke kan sammenliknes på samme grunnlag, men dette utgjør en liten del av vår undersøkelse og er derfor ikke en feil som har stor betydning.

Å først få til en kvantitativ spørreundersøkelse, etterfulgt av kvalitative intervjuer, har vært en utfordring i forhold til tidsrammen gitt for oppgaven. SBSC er, som nevnt, et lite kjent styringsverktøy, noe som gjør det vanskelig for oss å identifisere mulige intervjuobjekter. Vi valgte derfor å bruke spørreundersøkelsen til å spørre relevante respondenter om de ønsket å stille til intervju. Det var få respondenter som svarte at de var villige til å stille til intervju, som førte til at vi hadde ingen mulighet til å velge informanter. En svakhet tilknyttet dette er at det bare er fire bedrifter som er blitt intervjuet i denne oppgaven, og vi hadde ingen kontroll over i hvilken grad og form de brukte SBSC. En annen svakhet er at det er vanskelig å vite på forhånd hvilken kunnskap informantene har om SBSC, og om vi derfor intervjuer riktig person. For enda bedre forståelse og innsikt, ville det vært ønskelig med enda flere intervjuer i ulike bedrifter og bedre representasjon av hver kategori av SBSC. Tidsrammen vi har hatt på denne oppgaven har også ført til at vi har brukt et tverrsnittdesign, noe som kun gir oss et øyeblikksbilde av bedriftene.

Lav svarrate er en annen svakhet ved oppgaven. I overkant av 5% svarte på undersøkelsen, noe som er en relativt normal svarprosent som nevnt i 3.3.1. Svakheten med en lav svarprosent, er at det er stor sjanse for skjevhet i utvalget sammenliknet med populasjonen, noe vi så i enkelte av bransjene i figur 3.3. Lav svarprosent påvirker også ekstern validitet, da resultatene hentet fra vårt utvalg ikke nødvendigvis er generaliserbare for hele populasjonen. Resultatene kan likevel gi indikasjoner på hvordan bærekraft implementeres og SBSC brukes i norske bedrifter, og med tanke på at det er lite forskning på dette området i Norge, bidrar vår undersøkelse til kartleggingen av SBSC.

En annen begrensning er knyttet til at spørreundersøkelsen som nevnt ble sendt til bedriftene på e-postadresser hentet fra Proff Forvalt. Selv om vi spesifiserte at det var ønskelig at personer i lederstillinger svarte på undersøkelsen, har vi ikke mulighet til å undersøke hvilke personer som faktisk svarte på undersøkelsen.

7.3 Videre forskning

I denne oppgaven har vi benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode, hvor hovedfokuset har vært på den kvantitative delen. Dette har gitt oss en bred forståelse av status rundt SBSC i Norge, men det er fortsatt et behov for mer kvalitativ forskning på området da vår undersøkelse er den eneste i Norge som har samlet inn kvalitative data om SBSC på nåværende tidspunkt. Videre forskning bør undersøke dypere hvordan bedriftene bruker SBSC i praksis. Videre kan man undersøke hvordan styringsverktøyet er bygget opp og strukturert mot konkrete mål, om de benytter seg av et program som bidrar til både implementering og bruk, og hvordan registrerer de ansatte sin fremgang for å nå fastsatte mål. Dette kan gjøres ved bruk av kvalitative intervjuer i bedrifter, eller ved å intervju andre aktører som eksperter, konsulenter eller forskere innenfor fagområdet SBSC.

Denne oppgaven er foretatt før EU sitt nye direktiv om en felles europeisk standard for bærekraftsrapportering trer i kraft. Det kan derfor være interessant å gjennomføre en liknende undersøkelse etter dette direktivet trer i kraft, for å kartlegge i hvilken grad bedriftene følger den nye standarden, og videre se på hvordan dette påvirker styringsverktøyene i bedriftene.

Gjennom vår undersøkelse har vi funnet at det er få som bruker SBSC, men lite om hvordan SBSC faktisk implementeres i bedriften da vår undersøkelse ikke fokuserte på dette. Hvordan SBSC implementeres i bedriften er av vesentlig betydning for hvordan det brukes, og er dermed noe som er interessant å forske mer på. Hvilke motivasjonsfaktorer og drivkrefter som ligger bak implementering av SBSC ville vært interessant å se på, for å videre undersøke

i dybden de sosialpolitiske, instrumentelle og normative argumentene bak implementering. En kvalitativ intervjustudie som går i dybden på implementeringsprosessen av personer med ansvar for implementeringen, vil være nyttig for å avdekke motivasjon, erfaringer og vurderinger i prosessen.

Vi opplevde lav svarprosent i vår undersøkelse, noe som kan skyldes at vi sendte undersøkelsen direkte ut til mange bedrifter. Ved videre forskning kan det derfor være en idé å ta seg tid til å kontakte bedriftene på forhånd da dette kan øke deres villighet til å svare på undersøkelsen. Hvis det i liknende undersøkelser er ønskelig at personer i lederstillinger svarer på undersøkelsen, kan dette være med på å sikre at “riktig” person svarer.

En casestudie som fordyper seg i en stor bedrift vil kunne være en annen måte å undersøke dette forskningsområdet på. Da vil man kunne gå i dybden på hvordan et styringssystem burde implementeres og hvordan prosessen med implementeringen foregår i en bedrift. Å gjennomføre flere kvalitative intervjuer av personer med viktige stillinger i en slik prosess gjentatte ganger, vil være en god måte å undersøke prosessen i bedriften på over tid. Da vil man få muligheten til å sammenlikne flere resultater over tid, og kunne se etter eventuelle trender. Ved å gjennomføre intervjuer vil man også kunne se endringer i holdninger over tid hos intervjuobjektene, som igjen kan være med på å påvirke en implementeringsprosess.

Det er i denne oppgaven benyttet et tverrsnittdesign, og et slikt design gir kun et øyeblikksbilde av situasjonen. Dette er også kun den andre undersøkelsen på forskningsområdet SBSC i Norge, hvor Berg et al. (2021) var den første, og det ville derfor vært interessant å foreta flere undersøkelser på området. Dette kan også gjøres ved bruk av tidsseriedesign, for å kunne se en utvikling over tid.

Kildeliste

- Ahmad, N. & Zimmermann, T. (2015). *Balansert målstyring - Kartlegging av praksis i norske bedrifter* [Masteroppgave, Høyskolen i Buskerud og Vestfold]. USN Open Archive. <http://hdl.handle.net/11250/2394552>
- Ali, I., Sami, S., Senan, N. A. M. & Baig, A. (2022). A study on corporate sustainability performance evaluation and management: the sustainability balanced scorecard. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 150-162. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p15>
- Bain & Company. (2023). *Balanced Scorecard*. Hentet 03. mai 2023 fra <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Berg, T., Madsen, D. Ø., Hvoslef, L. & Sund, J. (2021). To what extent are balanced scorecards used to manage sustainability? Survey evidence from Norway. *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, 14(1), 43-63.
- Bieker, T. & Waxenberger, B. (2002). *Sustainability balanced scorecard and business ethics: Developing a balanced scorecard for integrity management*. . Contribution to the 10th conference of the 'Greening of Industry Network',
- Cook, C., Heath, F. & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys. *Educational and psychological measurement*, 60(6), 821-836.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- EFRAG. (u.å.). *First Set of draft ESRS*. efrag.org. Hentet 6. april 2023 fra <https://www.efrag.org/lab6?AspxAutoDetectCookieSupport=1#subtitle4>
- Epstein, M. J. & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- EU. (2020). *Sustainable development in the European Union: Overview of progress towards the SDGs in an EU context*.

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4031688/11010788/KS-01-20-192-EN-N.pdf/ae63aff0-a6f3-1d47-da83-c6886b9daaab?t=1592486268000>

- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Bus. Strat. Env.*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- FN. (2021, 28. oktober). *Bærekraftig utvikling*. FN-sambandet. Hentet 7. desember 2022 fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN. (2022, 31. oktober). *Ansvarlig forbruk og produksjon*. FN-sambandet. Hentet 7. desember 2022 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>
- FN. (2023, 19. januar). *FNs bærekraftsmål*. FN-sambandet. Hentet 07. februar 2023 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M. & Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of cleaner production*, 141, 737-750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.155>
- Global Reporting Initiative. (u.å.). *Public policy & partnerships*. Hentet 06. februar 2023 fra <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/>
- Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact. (2022). *Business Reporting on the SDGs - An analysis of the goals and targets 2022*.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Communication & Technology*, 30(4), 233-252. <https://doi.org/10.1007/BF02765185>
- Hahn, T. & Figge, F. (2018). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of business ethics*, 150(4), 919-935. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3135-5>
- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2012). Pursuing sustainability with the balanced scorecard: Between shareholder value and multiple goal optimisation. *Centre for Sustainability Management, Working Paper Series*.
- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of business ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

- Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2018). Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *Journal of business ethics*, 150(4), 937-952. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5>
- Hiebl, M. R. W. & Richter, J. F. (2018). Response Rates in Management Accounting Survey Research. *Journal of management accounting research*, 30(2), 59-79. <https://doi.org/10.2308/jmar-52073>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.
- Hristov, I., Chirico, A. & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su10022119>
- Hussain, N., Rigoni, U. & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of business ethics*, 149(2), 411-432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jassem, S., Azmi, A. & Zakaria, Z. (2018). Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(2), 541. <https://doi.org/10.3390/su10020541>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Johanson, D., Drevvatne, B., Skredderhaugen, M. & Madsen, D. Ø. (2023). Økonomistyring og digitale verktøy. *Magma*, 2023(1). <https://www.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/1-2023/okonomistyring-og-digitale-verktoy/>
- Johanson, D., Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2020). Balansert målstyring som økonomistyringsverktøy i norske foretak: Utviklingstendenser i perioden 2015-2018. I T. Stenheim, K. M. Baksaas & E. M. Kulset (Red.), *Aktuelle temaer i regnskap og revisjon* (s. 379-414). Cappelen Damm Akademisk/NOASP Nordic Open Access Scholarly Publishing.

- Junior, A. N., de Oliveira, M. C. & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of cleaner production*, 190, 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.136>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes* [e-bok]. Harvard Business School Publishing.
- Krasodomska, J., Zieniuk, P. & Kostrzewska, J. (2023). Reporting on Sustainable Development Goals in the European Union: what drives companies' decisions? *Competitiveness review*, 33(1), 120-146. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2021-0179>
- Løvås, G. G. (2013). *Statistikk for universiteter og høyskoler* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Madsen, D. Ø. (2012). The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), 55-66.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014a). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma*, 2014(4), 22-33. <http://hdl.handle.net/11250/2373868>
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014b). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. *Problems and perspectives in management*, 12(3), 81-90.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014c). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: Evidence from Scandinavia. *Problems and perspectives in management*, 12(1), 121-131.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Miljødirektoratet. (2021, 08. april). *Miljøstyring og miljøsertifisering*. Hentet 06. februar 2023 fra <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimagasser/klima-og-energitiltak/miljostyring-miljosertifisering/>
- Miljøfyrtårn. (u.å.). *Miljøfyrtårn og FNs bærekraftsmål*. Hentet 06. februar 2023 fra <https://www.miljofyrtarn.no/virkosomhet/om-oss/fns-baerekraftsmal/>

- Mio, C., Costantini, A. & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384.
<https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mongeon, P. & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Möller, A. & Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of industrial ecology*, 9(4), 73-83.
<https://doi.org/10.1162/108819805775247927>
- Orzes, G., Moretto, A. M., Ebrahimpour, M., Sartor, M., Moro, M. & Rossi, M. (2018). United Nations Global Compact: Literature review and theory-based research agenda. *Journal of cleaner production*, 177, 633-654.
- PwC. (2021). *Bærekraftsundersøkelsen 2021*.
<https://www.pwc.no/no/publikasjoner/baerekraftsundersokelse-kristiansand.pdf>
- PwC. (u.å.). *Rapporteringsstandarder for bærekraft i EU*. pwc.no. Hentet 6. april 2023 fra
<https://pwc.to/3G7XRuf>
- Regjeringen. (2022, 29. november). *Forslag til europeiske standarder for bærekraftsrapportering*. Regjeringen.no. Hentet 7. desember 2022 fra
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forslag-til-europeiske-standarder-for-baerekraftsrapportering/id2948822/>
- Regjeringen. (2023). *Utredning om bærekraftsrapportering overleveres i mai*. Regjeringen.no. Hentet 6. april 2023 fra
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utredning-om-baerekraftsrapportering-overleveres-i-mai/id2968831/>
- Regnskapsloven. (1998). *Lov om årsregnskap* (LOV-1998-07-17-56). Lovdata.
<https://lovdata.no/lov/1998-07-17-56>
- Sah, L. K., Singh, D. R. & Sah, R. K. (2020). Conducting qualitative interviews using virtual communication tools amid COVID-19 pandemic: A learning opportunity for future research. *Journal of Nepal Medical Association*, 58(232), 1103-1106.
<https://doi.org/10.31729/jnma.5738>
- Sedgwick, M. & Spiers, J. (2009). The Use of Videoconferencing as a Medium for the Qualitative Interview. *International journal of qualitative methods*, 8(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1177/160940690900800101>

- Shih, T.-H. & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field methods*, 20(3), 249-271.
- Sund, J. & Hvoslef, L. (2020). *Bærekraft i Balansert Målstyring* [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open.
<https://hdl.handle.net/11250/2777170>
- Tawse, A. & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D. & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 27(4), 1617-1629.
<https://doi.org/10.1002/csr.1910>
- United Nations Global Compact. (u.å.). *The Ten Principles of the UN Global Compact*.
unglobalcompact.org. Hentet 18. april 2023 fra <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid* (O. Dahl, F. Hansen, B. Helle, B. Herstad, O. Odland & K. Røe, Overs.). Tiden norsk forlag. (Opprinnelig utgitt 1987)
- Voelpel, S. C., Leibold, M. & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of intellectual capital*, 7(1), 43-60.
- Zorn, T. E. & Collins, E. (2007). Is Sustainability Sustainable? Corporate Social Responsibility, Sustainable Business, and Management Fashion. I S. K. May, G. Cheney & J. Roper (Red.), *The Debate over Corporate Social Responsibility* (s. 405-414). Oxford University Press, Inc. <https://doi.org/10.1604/9780198039761>

Vedlegg

Vedlegg 1 – NSD sin vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
657788

Vurderingstype
Standard

Dato
17.03.2023

Prosjekttittel

Masteravhandling - Bruk av sustainability balanced scorecard i Norge

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig

Dag Øivind Madsen

Student

Ingeborg Dokken, Helén Kristine Larsen

Prosjektperiode

02.01.2023 - 16.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.06.2023.

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette.

ENDRING

Teams er lagt til som databehandler. Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. personvernforordningen art. 28 og 29.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Bærekraftsrapportering i norske bedrifter

Side 1

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Hei!

I anledning vår masteroppgave ved Universitetet i Sørøst-Norge ønsker vi å undersøke hvordan bærekraft blir implementert i bedriftens styringssystem i norske bedrifter. Vi håper i den forbindelse at din bedrift ønsker å svare på vår spørreundersøkelse.

Om undersøkelsen

Undersøkelsen vil ta 5-10 minutter, avhengig av svar som blir gitt.

Det er ønskelig at en person med god kjennskap til bedriftens styringssystem svarer på undersøkelsen, for å gi et mest mulig riktig svar. Spørsmålene handler i hovedsak om bærekraftsrapportering, og sustainability balanced scorecard for de som benytter dette, og hvordan dette brukes i bedriften.

Takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Hva var bedriftens salgsinntekter i 2021? *

Svar i hele tall og kroner.

For eksempel; salgsinntekt på 1,2 millioner, skriver da 1200000.

Hvor mange ansatte har bedriften? *

49 eller færre

50-99

100-249

250-999

1000 eller flere

Obligatoriske felter er merket med stjerne *

Hvilken bransje tilhører din bedrift? *

Velg det som passer best til din bedrift

- Jordbruk
 - Bergverksdrift
 - Industri
 - Elektrisitets-, gass-, damp-, og varmtvannsforsyning
 - Vannforsyning, avløps- og renovasjonvirksomhet
 - Bygg- og anleggsvirksomhet
 - Varehandel
 - Transport og lagring
 - Overnattings- og serveringsvirksomhet
 - Informasjon og kommunikasjon
 - Finansierings- og forsikringsvirksomhet
-
- Omsetning og drift av fast eiendom
 - Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting
 - Forretningsmessig tjenesteyting
 - Offentlig forvaltning
 - Undervisning
 - Helse- og sosialtjenester
 - Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
 - Annen tjenesteyting
 - Annet

I hvilken grad rapporterer din bedrift om bærekraft innen følgende alternativer?

Bærekraft defineres som regel som: En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov (FN-sambandet).

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5 - i svært stor grad	Vet ikke
Årsrapporten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egen bærekraftsrapport *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjemmesiden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingen rapportering utover regnskapsloven *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad stiller følgende interessenter krav til bedriftens bærekraftsrapportering?

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5 - i svært stor grad	Vet ikke
Aksjeeiere *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Långivere *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leverandører *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre eksterne aktører *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tar din bedrift utgangspunkt i én eller flere av følgende standarder ved bærekraftsrapporteringen? *

Flere alternativer kan velges

- FNs bærekraftsmål
- UN Global Compact
- Miljøfyrtårn
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Greenhouse Gas (GHG)
- Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)
- Andre standarder
- Bruker ikke
- Vet ikke

I hvilken grad har virksomheten implementert bærekraft i følgende alternativer?

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5 - i svært stor grad	Vet ikke
Visjoner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategikart *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiske mål eller måltall *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritiske suksessfaktorer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlingsplaner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Har du kjennskap til balanced scorecard (også kalt balansert målstyring)? *

Balanced scorecard (balansert målstyring) er et mye brukt styringsverktøy som kombinerer operasjonelle og finansielle ytelsesmål, fordelt på fire perspektiver. De fire perspektivene er; det finansielle perspektivet, kundesperspektivet, det interne perspektivet, og innovasjons- og læringsperspektivet.

- Har ikke hørt om balanced scorecard
- Har hørt om balanced scorecard
- Vet ikke

Benytter din bedrift seg av balanced scorecard? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Har hørt om balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Har du kjennskap til balanced scorecard (også kalt balansert målstyring)?»

Med tilnærming menes et system som likner eller er inspirert av balanced scorecard, men som ikke er et fullverdig balanced scorecard.

- Bedriften bruker ikke balanced scorecard
- Bedriften bruker balanced scorecard
- Bedriften vurderer å benytte balanced scorecard
- Bedriften har nylig tatt i bruk balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført
- Bedriften har tidligere brukt balanced scorecard, men gått vekk fra dette
- Bedriften benytter en tilnærming til balanced scorecard
- Vet ikke

Har du kjennskap til sustainability balanced scorecard (bærekraftig balansert målstyring)? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Har hørt om balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Har du kjennskap til balanced scorecard (også kalt balansert målstyring)?»

Sustainability balanced scorecard (bærekraftig balansert målstyring) er en videreutvikling av balanced scorecard, som i tillegg tar for seg bærekraft i styringsverktøyet.

- Har ikke kjennskap til sustainability balanced scorecard
- Har kjennskap til sustainability balanced scorecard
- Vet ikke

Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Har kjennskap til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Har du kjennskap til sustainability balanced scorecard (bærekraftig balansert målstyring)?»

Med tilnærming menes et system som likner eller er inspirert av sustainability balanced scorecard, men som ikke er et fullverdig sustainability balanced scorecard.

- Bedriften bruker sustainability balanced scorecard
- Bedriften bruker ikke sustainability balanced scorecard
- Bedriften vurderer å benytte seg av sustainability balanced scorecard
- Bedriften har nylig tatt i bruk sustainability balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført
- Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det
- Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard
- Vet ikke

Hvem stod/står for innføringen av sustainability balanced scorecard i bedriften? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften vurderer å benytte seg av sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det», «Bedriften har nylig tatt i bruk sustainability balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

Flere alternativer kan velges.



Ledelsen



Egen prosjektgruppe



Andre ansatte



Eksterne konsulenter



Vet ikke



Andre

Vennligst spesifiser *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Andre» er valgt i spørsmålet «Hvem stod/står for innføringen av sustainability balanced scorecard i bedriften?»

Ikke oppgi enkeltpersoners navn, kun generell beskrivelse.

Hvordan er/var bærekraft inkludert i bedriftens balanced scorecard? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det», «Bedriften har nylig tatt i bruk sustainability balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

- Bærekraft er inkludert i de fire perspektivene
- Bærekraft er et eget perspektiv som et tillegg til de fire (totalt fem perspektiver)
- Bærekraft er både et eget perspektiv og inkludert i de fire perspektivene
- Bærekraft rapporteres utenom perspektivene i balanced scorecard
- Vet ikke

Hva er grunnen/-e til at sustainability balanced scorecard ble innført i bedriften? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det», «Bedriften har nylig tatt i bruk sustainability balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

Flere alternativer kan velges.

- Forventet bedre lønnsomhet
- Det blir sett på moralsk og etisk riktig
- Krav fra aksjeeiere
- Eksterne faktorer forventer/krever det
- Vet ikke
- Annet

Vennligst spesifiser *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hva er grunnen/-e til at sustainability balanced scorecard ble innført i bedriften?»



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det», «Bedriften har nylig tatt i bruk sustainability balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

I hvilken grad har følgende vært en utfordring i innføringen av sustainability balanced scorecard i bedriften?

	1 - i svært liten grad	2	3	4	5 - i svært stor grad	Vet ikke
Tid- og ressurskrevende *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende forståelse for bruk av bærekraftsrapportering blant de ansatte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende engasjement fra personer i ledende stillinger i bedriften *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende pådriver som har sørget for god fremdrift i innføringen av sustainability balanced scorecard *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

I hvilken grad mener du bedriften har oppnådd ønsket mål ved å innføre sustainability balanced scorecard?

	1 - i svært li- ten grad	2	3	4	5 - i svært stor grad	Vet ikke
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

I hvilken grad har sustainability balanced scorecard bidratt til følgende?

	1 - i svært li- ten grad	2	3	4	5 - i svært stor grad	Vet ikke
Mer effektiv ressursutnyttelse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høyere tilfredshet blant de ansatte *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høyere tilfredshet blant kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nye kunder *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedre lønnsomhet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan vil bærekraft bli inkludert i bedriftens balanced scorecard? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften vurderer å benytte seg av sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

- Bærekraft er inkludert i de fire perspektivene
- Bærekraft er et eget perspektiv som et tillegg til de fire perspektivene (totalt fem perspektiver)
- Bærekraft er både et eget perspektiv og inkludert i de fire perspektivene
- Vet ikke

Hva er grunnen/-e til at sustainability balanced scorecard vurderes innført i bedriften? *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften vurderer å benytte seg av sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

Flere alternativer kan velges.

- Det kan øke lønnsomheten
- Det blir sett på som moralsk og etisk riktig
- Krav fra aksjeeiere
- Eksterne faktorer forventer/krever det
- Vet ikke
- Annet

Vennligst spesifiser *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hva er grunnen/-e til at sustainability balanced scorecard vurderes innført i bedriften?»

Vi takker for ditt bidrag til vår undersøkelse. Som et siste spørsmål lurer vi på om det er interessant å stille til et oppfølgingsintervju for å gi oss dypere innsikt i vår oppgave. *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Bedriften bruker sustainability balanced scorecard», «Bedriften vurderer å benytte seg av sustainability balanced scorecard», «Bedriften har tidligere brukt sustainability balanced scorecard, men har gått vekk fra det», «Bedriften har nylig tatt i bruk sustainability balanced scorecard, men prosessen er ikke fullført» eller «Bedriften benytter en tilnærming til sustainability balanced scorecard» er valgt i spørsmålet «Benytter din bedrift seg av sustainability balanced scorecard?»

Ja

Nei

Vennligst oppgi din kontaktinformasjon *



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Vi takker for ditt bidrag til vår undersøkelse. Som et siste spørsmål lurer vi på om det er interessant å stille til et oppfølgingsintervju for å gi oss dypere innsikt i vår oppgave.»

Oppgi e-postadresse, navn på kontaktperson og bedrift, gjerne også oppgi på hvilken måte bedriften benytter/benyttet sustainability balanced scorecard.

Vi tar kontakt med deg via e-post angående oppfølgingsintervju.

Vedlegg 3 – E-post sendt til bedriftene

Fra: Nettskjema <noreply@uio.no>
Emne: Bærekraftsrapportering i norske bedrifter
Nettskjema

Invitasjon til å svare på

Bærekraftsrapportering i norske bedrifter
<https://nettskjema.no/i/<invitasjons-id>>

Hei!

Vi er to masterstudenter ved Universitet i Sørøst-Norge, campus Ringerike, som tar en fordypning i bedriftsøkonomi. I anledning vår masteroppgave ønsker vi å undersøke hvordan bærekraft blir implementert i bedriftens styringssystem i norske bedrifter. Vi håper i den forbindelse at din bedrift ønsker å svare på vår spørreundersøkelse.

Om undersøkelsen

Undersøkelsen vil ta mellom 5-10 minutter. Det er ønskelig at en person med god kjennskap til bedriftens styringssystem svarer på undersøkelsen. Spørsmålene handler i hovedsak om bærekraftsrapportering, og sustainability balanced scorecard for de som benytter dette, og hvordan dette brukes i bedriften.

Mer informasjon om hvorfor du får denne eposten, personvern og rettigheter finner du ved å trykke HER (da fikk de opp PDF-en som vises i vedlegg 4).

Om du har spørsmål kontakt: 251119@usn.no

Klikk på linken øverst for å komme til undersøkelsen.

Siste mulighet for å svare: 17.03.23 kl 23:59

Med vennlig hilsen
Helén K. Larsen & Ingeborg Dokken

Ansvarlig for skjemaet: 251119@student.usn.no

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv spørreundersøkelse

Hei!

Vi er to masterstudenter ved Universitet i Sørøst-Norge, campus Ringerike, som tar en fordypning i bedriftsøkonomi. I anledning vår masteroppgave ønsker vi å undersøke hvordan bærekraft blir implementert i bedriftens styringssystem i norske bedrifter. Vi håper i den forbindelse at din bedrift ønsker å svare på vår spørreundersøkelse.

Om undersøkelsen

Undersøkelsen vil ta mellom 5-10 minutter, avhengig av hvilke svar man gir. Det er ønskelig at en person med god kjennskap til bedriftens styringssystem svarer på undersøkelsen, for å gi et mest mulig riktig svar. Spørsmålene handler i hovedsak om bærekraftsrapportering, og sustainability balanced scorecard for de som benytter dette, og hvordan dette brukes i bedriften.

Spørreundersøkelsen er en elektronisk undersøkelse, og blir gjennomført via Nettskjema, som er et godkjent verktøy for datahåndtering og utviklet av Universitetet i Oslo. Svarene anonymiseres i Nettskjema, og vil ikke kunne knyttes direkte til deres bedrift og blir behandlet i samsvar med personvernreglene. Opplysningene som samles inn vil kun bli brukt til formålet opplyst i dette skrivet, og vil kun behandles av oss og vår veileder. Svarene som avgis vil fremstilles som statistikk i oppgaven, og skal ikke kunne knyttes tilbake til enkeltbedrifter.

Hvorfor får din bedrift denne e-posten

Vi sender denne undersøkelsen til norske bedrifter, AS og ASA, som i Proff Forvalt er registrert med flere enn 10 ansatte og har registrert e-postadresse. Denne e-posten sendes altså ut til i underkant 15 000 bedrifter, i håp om å få svar fra et representativt utvalg av norske bedrifter i vår oppgave.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta i dette prosjektet, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når prosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen utgangen av juni 2023. Etter prosjektslutt vil alle personopplysninger anonymiseres og slettes.

Alle som deltar i undersøkelsen vil få muligheten til å se resultatene, da masteroppgaven blir offentliggjort etter endt semester.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Student: Ingeborg Dokken 251119@usn.no

Veileder: Dag Øivind Madsen dag.oivind.madsen@usn.no

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40

På forhånd tusen takk for at du tar deg tid til å bidra til undersøkelsen!

Vennlig hilsen

Helén Kristine Larsen og Ingeborg Dokken

Vedlegg 5 – Intervjuguide

Intervju introduksjon

- Hilse og introdusere oss selv
- Takke for besvart undersøkelse og for at de stiller til intervju
- Opplyse om lydopptak og transkribering, og at de ikke gir personopplysninger
- Informere om formålet med oppfølgingsintervjuet
 - ønsker med subjektive meninger om temaet
 - dypere forståelse
 - grave dypere, kan svare hva de vil/friere
 - bakgrunnsinfo
 - får en mer hel historie kontra kvantitativ

Starte opptak

- Spørsmål om nåværende stilling
- Spørre hvilken kategori av spørsmål de tilhører for videre spørsmål

Kategori 1: SBSC vurderes bedrift

1. Hvorfor vurderer dere å innføre SBSC over andre styringsverktøy?
2. Når startet dere å vurdere innføring av SBSC?
3. Hvilken tidshorisont tenker dere at innføringen av SBSC vil ha?
 - a. Har dere et tidsperspektiv?
 - b. Har dere eventuelt et tidskrav?
4. Hvem introduserte SBSC hos dere og hvem står for innføringen?
 - a. Eget team?
 - b. Ledere?
5. Hva var første tanke når du hørte om at det ble vurdert å innføre SBSC?
6. Hvordan er det tenkt at SBSC skal brukes?
7. Hva er grunnen til at dere vurderer å innføre SBSC, hvilke fordeler vil dette gi?
 - a. Bedre lønnsomhet
 - b. bedre bruk av ressurser
8. Kan du utdype noe mer om perspektivene dere skal bruke?
 - a. 4 perspektiver

- b. 5 perspektiver
 - c. ha bærekraft i alle
9. Kommer dere til å tilpasse SBSC ytterligere til deres selskap?
- a. Hvordan vil dere tilpasse modellen?
10. Hvilke utfordringer ser du for deg tilknyttet innføringen av SBSC, ser du på disse som ulemper?
- a. Tid- og ressurskrevende
 - b. Manglende forståelse for rammeverk og bruk
 - c. Manglende engasjement
 - d. Manglende pådriver
11. Hvordan er den generelle stemningen i bedriften for å innføre SBSC?
12. Mener du SBSC er riktig verktøy å bruke til å inkludere bærekraft i bedriften?

Takk for at du tok deg til tid intervjuet med oss!

Kategori 2: SBSC nylig tatt i bruk, men prosessen er ikke ferdig

1. Hvorfor valgte dere å innføre SBSC over andre styringsverktøy?
2. Når startet dere innføringen av SBSC?
3. Hvor lang tid forventer dere at innføringen vil ta?
 - a. Har dere et tidsperspektiv?
 - b. Evt. et tidskrav
4. Hvem er det som deltar/deltok i innføringen?
 - a. Egen prosjektgruppe
 - b. Ledere
 - c. Konsulenter
5. Hvem står for opplæringen?
 - a. Blir opplæringen gitt i hele bedriften?
 - b. Eller kun på ledelsesnivå?
6. Hva var første tanke når du hørte at SBSC skulle innføres?
7. Hvem introduserte SBSC i din bedrift?
 - a. Ledere
 - b. Konsulenter
 - c. Inspirasjon fra andre bedrifter
8. Hvordan er det tenkt at SBSC skal benyttes?

- a. Gjøre bedriften mer bærekraftig etc
 - b. Bedre lønnsomhet
 - c. Moralsk og etisk riktig
 - d. Krav fra aksjeeierne
 - e. Eksterne faktorer
9. Kan du si noe om perspektivene dere skal benytte?
- a. Fire
 - b. Fem
 - c. Bærekraft i alle
10. Kommer dere til å tilpasse SBSC ytterligere i din bedrift?
- a. Hvordan har tilpasningen vært til nå?
 - b. Skal modellen tilpasses ytterligere?
11. Hvilke utfordringer har dere hatt i forbindelse med innføringen, ser du på disse som ulemper?
- a. Tid- og ressurskrevende
 - b. Manglende forståelse for rammeverk og bruk
 - c. Manglende engasjement
 - d. Manglende pådriver
12. Hvordan er den generelle stemningen i bedriften etter innføringen av SBSC startet?
13. Mener du SBSC vil være riktig verktøy å ta i bruk for å inkludere bærekraft i bedriften?

Takk for at du tok deg til tid intervjuet med oss!

Kategori 3: SBSC forkastet

1. Hvorfor valgte dere å innføre SBSC over andre styringsverktøy?
2. Hvor lenge var SBSC i bruk?
3. Hvem brukte SBSC:
 - a. Ledere
 - b. avdelingsledere
4. Hvordan ble SBSC brukt i bedriften?
 - a. Aktivt
 - b. inaktivt
 - c. noe
 - d. delvis

5. Hvem innførte SBSC?
 - a. Eget team
 - b. ledere
 - c. konsulenter
6. Hvem introduserte bedriften for SBSC?
7. Hva var årsaken til at SBSC ble innført, hvilke fordeler medførte dette?
 - a. Hva ønsket bedriften å oppnå ved å innføre det?
8. Var det noen umiddelbare effekter av SBSC?
9. Tilpasset dere SBSC til bedriften?
 - a. Hva/hvordan tilpasset dere?
10. Hvilke utfordringer møtte dere på, så du på disse som ulemper?
 - a. Tid- og ressurskrevende
 - b. Manglende forståelse for rammeverk og bruk
 - c. Manglende engasjement
 - d. Manglende pådriver
11. Hva var hovedårsaken til at dere forkastet SBSC?
 - a. endringer i ledelsen?
 - b. Dårligere resultater i bedriften
 - c. Liten nytteverdi
12. Mener du SBSC var riktig verktøy for å inkludere bærekraft i bedriften?

Takk for at du tok deg til tid intervjuet med oss!

Kategori 4: Bruker en tilnærming til SBSC

1. Hvorfor valgte dere en tilnærming til SBSC over andre styringsverktøy?
2. Hva slags modell bruker dere, og hvorfor ble denne valgt?
 - a. Modell - styringsverktøyet
3. Hvor lenge har dere brukt den?
4. Hva er hovedforskjellene på modellen deres og SBSC?
 - a. Hvorfor bruker dere en tilnærming?
 - b. Dette for å avklare om det er kategori 4 eller 5!
5. Ved innføring, hadde dere et planlagt tidsskjema?
 - a. ble tidsskjema holdt?

- b. Lengre
 - c. kortere
6. Hvem deltok under innføring?
- a. Eget team
 - b. Ledere
 - c. Konsulenter
7. Hvilke tanker hadde du når du fikk vite om innføringen av modellen dere bruker?
8. Hvordan fungerer modellen deres?
- a. Perspektiver?
9. Hvem introduserte modellen for dere?
- a. Politikk
 - b. Ledere
 - c. Andre bedrifter
10. Hva ønsker dere å oppnå ved å bruke denne modellen, hvilke fordeler medfører dette?
- a. Bedre lønnsomhet
 - b. bedre bruk av ressurser
11. Er det noen forbedringer etter innføringen av modellen?
12. Hvordan har ledelsen forholdt seg til bruk av modellen?
- a. Aktivt
 - b. passivt
 - c. oppfordret til bruk
13. Har det blitt gjort tilpasninger underveis? hvilke?
14. Hvilke utfordringer har dere eventuelt støtt på, ser du på disse som ulemper?
- a. Tid- og ressurskrevende
 - b. Manglende forståelse for rammeverk og bruk
 - c. Manglende engasjement
 - d. Manglende pådriver
15. Hva er ditt personlige inntrykk av denne modellen/SBSC?
- a. Er det et effektivt verktøy for få bærekraft mer inn i bedriftens rutiner?
 - b. Ville du ha anbefalt det til andre?
16. Mener du at SBSC er riktig verktøy for å implementere bærekraft i bedriften?

Takk for at du tok deg til tid intervjuet med oss!

Kategori 5: SBSC benyttes

1. Hvorfor valgte dere å innføre SBSC over andre styringsverktøy?
2. Hvor lenge har dere benyttet SBSC?
 - a. Brukes det aktivt?
3. Hadde dere en tidsplan ved innføring?
 - a. Ble tidsplanen holdt?
4. Hvem deltok under implementeringen?
 - a. Egen prosjektgruppe
 - b. Ledere
 - c. Konsulenter
5. Hva var første tanke når du hørte at SBSC skulle innføres?
6. Hvorfor ble SBSC innført i bedriften?
7. Hvordan brukes SBSC i din bedrift?
 - a. Perspektivene
8. Hvem introduserte SBSC i bedriften?
 - a. Ledere
 - b. Konsulenter
 - c. Inspirasjon fra andre bedrifter
9. Hva ønsket dere å oppnå med SBSC, hvilke fordeler har dette gitt?
10. Ser du noen forbedringer etter implementeringen av SBSC?
11. Hvordan har ledelsen forholdt seg til bruk av modellen?
12. Hvilke tilpasninger har dere gjort underveis?
13. Har dere møtt på noen utfordringer med bruken av SBSC, ser du på disse som ulemper?
 - a. Tid- og ressurskrevende
 - b. Manglende forståelse for rammeverk og bruk
 - c. Manglende engasjement
 - d. Manglende pådriver
14. Hva er ditt personlige inntrykk av SBSC?
 - a. Er det et effektivt verktøy for bedriften?
 - b. Ville du anbefalt det til andre?
15. Mener du SBSC er riktig verktøy å bruke for å innføre bærekraft i bedriften?

Takk for at du tok deg til tid intervjuet med oss!

Vedlegg 6 – E-post til intervjuobjekter

6.1 E-post

Hei!

Vi takker for at du svarte på spørreundersøkelsen “Bærekraftsrapportering i norske bedrifter”.

Du har takket ja til et oppfølgingsintervju, og i den anledning ønsker vi å avtale et tidspunkt for intervju. Vi håper du har mulighet i perioden mellom 21. mars fra kl. 11 og til og med 30. mars, og si ifra hvilken tid og dato som passer for deg. Om det ikke passer innenfor disse dagene, er vi fleksible for å finne en tid som passer deg. Vi anslår at intervjuene ikke vil ta mer enn 20-30 minutter.

Spørsmålene vil handle om bedriftens bruk av sustainability balanced scorecard, og vil gå litt mer i dybden og være mer subjektiv enn spørreundersøkelsen.

Intervjuet vil gjøres gjennom Teams, og du vil motta en invitasjonslink til møtet når tid er avtalt. Det er mulig å delta i møtet gjennom Teams på pc/mac, nettleser eller via Teams-appen på telefon.

Vi gjør også oppmerksom på at vi ønsker å gjøre opptak av samtalen, samt bruke transkriberingsfunksjon i Teams. Gi beskjed om dette ikke er ønskelig. Lydopptak og transkribering vil bli behandlet i samsvar med personvernregler.

Om du ikke lenger ønsker å stille til intervju, er det bare å gi oss beskjed på e-posten oppgitt under.

Vi ber deg lese gjennom og skrive under på vedlagt samtykkeskjema for lydopptak og transkripsjon. Dette må returneres signert til oss før intervjuet finner sted.

Med vennlig hilsen
Ingeborg Dokken og Helén Kristine Larsen

Eventuelle spørsmål kan henvendes til: 251119@usn.no

6.2 Påminnelse

Hei igjen!

Vi forsøkte å nå deg angående oppfølgingsintervju, og lurte på om det fortsatt er aktuelt å stille? Vi legger ved informasjonen fra forrige mail i tilfelle den ikke ble mottatt eller sett:

Vi takker for at du svarte på spørreundersøkelsen “Bærekraftsrapportering i norske bedrifter”.

Du har takket ja til et oppfølgingsintervju, og i den anledning ønsker vi å avtale et tidspunkt for intervju. Vi håper du har mulighet i perioden mellom 28. mars og til og med 14. april, og si ifra hvilken tid og dato som passer for deg. Om det ikke passer innenfor disse dagene, er vi fleksible for å finne en tid som passer deg. Vi anslår at intervjuene ikke vil ta mer enn 20-30 minutter.

Spørsmålene vil handle om bedriftens bruk av sustainability balanced scorecard, og vil gå litt mer i dybden og være mer subjektiv enn spørreundersøkelsen.

Intervjuet vil gjøres gjennom Teams, og du vil motta en invitasjonslink til møtet når tid er avtalt. Det er mulig å delta i møtet gjennom Teams på pc/mac, nettleser eller via Teams-appen på telefon.

Vi gjør også oppmerksom på at vi ønsker å gjøre opptak av samtalen, samt bruke transkriberingsfunksjon i Teams. Gi beskjed om dette ikke er ønskelig. Lydopptak og transkribering vil bli behandlet i samsvar med personvernregler.

Om du ikke lenger ønsker å stille til intervju, er det bare å gi oss beskjed på e-posten oppgitt under.

Vi ber deg lese gjennom og skrive under på vedlagt samtykkeskjema for lydopptak og transkripsjon. Dette må returneres signert til oss før intervjuet finner sted.

Med vennlig hilsen
Ingeborg Dokken og Helén Kristine Larsen

Eventuelle spørsmål kan henvendes til: 251119@usn.no

Vedlegg 7 – Informasjonsskriv intervju

Vi er to masterstudenter ved Universitet i Sørøst-Norge, campus Ringerike, som tar en fordypning i bedriftsøkonomi. I anledning vår masteroppgave, Bruk av sustainability balanced scorecard i Norge, ønsker vi å undersøke hvordan bærekraft blir implementert i bedriftens styringssystem i norske bedrifter, ved bruk av sustainability balanced scorecard. Vi håper i den forbindelse at du vil stille til intervju med oss, for å gi oss en dypere forståelse av hvordan dette brukes i praksis.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi inviterer til intervju, via Teams. Vi anslår at intervjuet vil vare mellom 20-30 minutter, hvor vi vil ta lydopptak og transkribering av samtalen. Spørsmålene vil omhandle på hvilken måte din bedrift bruker/brukter sustainability balanced scorecard, hvilke mål innføringen av styringssystemet skal/skulle oppnå, og hvilke eventuelle utfall det har fått for bedriften.

Vi ønsker å ta lydopptak av vårt intervju med deg. Vi vil benytte Diktafon fra Nettskjema som er utviklet av Universitetet i Oslo, og er et sikkert verktøy for datahåndtering. Lydopptaket vil så fort som mulig sammenliknes med transkripsjonen, og vi vil sørge for at selve transkripsjonen er anonym. I selve masteravhandlingen vil svarene være anonymisert og det vil ikke vært mulig å identifisere deg eller bedriften basert på svarene.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta i dette prosjektet, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene vil kun bli behandlet av oss, og vår veileder for prosjektet. Vi vil bare bruke opplysningen om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når prosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen utgangen av juni 2023. Etter prosjektslutt vil alle personopplysninger anonymiseres og slettes.

Alle som deltar i undersøkelsen vil få muligheten til å se resultatene, da masteroppgaven blir offentliggjort etter endt semester.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Student: Ingeborg Dokken 251119@usn.no

Veileder: Dag Øivind Madsen dag.oivind.madsen@usn.no

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg personvernombud@usn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40

Med vennlig hilsen

Ingeborg Dokken og Helén Kristine Larsen

Vedlegg 8 - Samtykke til lydopptak

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Bruk av sustainability balanced scorecard i Norge, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det blir gjort lydopptak og transkribering av intervjuet

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

Signatur og dato
