



Handelshøyskolen BI

MAN 51932 Bærekraft i praksis

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-03-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	10-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 11720 IN02 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Marit Linnea Gjelsvik

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Forankring av bærekraftstrategi i organisasjoner
Navn på veileder *:	Marit Sjøvaag

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	6
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Forankring av bærekraftstrategi i
organisasjoner-

Eksamenskode og navn:
MAN 51931 – Bærekraft i praksis

Utleveringsdato:
09.03.2022

Innleveringsdato:
10.06.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
1. INTRODUKSJON.....	1
2. PRESENTASJON AV CASE	3
3. TEORI	5
4. METODE	6
5. RESULTATER OG DRØFTING	8
5.1 BEVISSTGJØRING OG ENGASJEMENT BLANT ANSATTE	8
5.2 SAMSVAR MELLOM ANSATTES OG LEDELSENS VEKTLEGGING AV VESENTLIGE BÆREKRAFTSMÅL	9
4.3 STØTTE TIL LEDELSENS FORSLAG TIL TILTAK OG RELEVANS AV TILTAK.....	10
KONKLUSJON.....	15
KILDER.....	16
VEDLEGG 1: RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN I DESTINASJON MYRKDALEN.....	18

Sammendrag

Bærekraftig utvikling handler om å ivareta gode og trygge arbeidsplasser, uten å belaste klima og miljø. Dette er en snuoperasjon særlig for bedrifter som i dag har stor negativ påvirkning på klima og miljø, og krever en systematisk tilnærming gjennom en bærekraftstrategi.

En avgjørende forutsetning for å lykkes med bærekraftstrategien at den er forankret i hele organisasjonen. Strategien må oppleves som relevant ved å adressere utfordringene bedriften står overfor. Bærekraft må integreres i hele organisasjonen og være en del av den daglige driften. For å lykkes er det helt avgjørende å involvere ansatte, som sitter med nøkkelen til å løse mange av utfordringene som organisasjonen står overfor.

En hovedproblemstilling for denne oppgaven er:

I hvilken grad er ledelsens bærekraftstrategi forankret i organisasjoner?

For å svare på dette spørsmålet undersøker jeg nærmere følgende underspørsmål:

- I hvilken grad er ansatte opptatt av bærekraft, spesielt klima og miljø?*
- Hvor enige er ansatte og ledelse i vurderingen av hva som er vesentlige bærekraftsmål for organisasjonen*
- Gir de ansatte støtte til ledelsens forslag til tiltak for å bli mer bærekraftige?*

Jeg har undersøkt disse spørsmålene ved å gjennomføre en spørreundersøkelse i en case-organisasjon. Jeg finner jeg for det første at ansatte er svært opptatte av bærekraft. For det andre finner jeg en relativt høy grad av sammenfall mellom hvilke bærekraftsmål ledelsen og ansatte trekker fram som vesentlige. Interessant nok er det de ansatte som trekker fram et særlig relevant bærekraftsmål for norsk arbeidsliv, stoppe klimaendringene. For det tredje finner jeg støtte blant de ansatte til ledelsens forslag til mulige tiltak. Jeg tolker dette som at bærekraftstrategien i mitt case er relativt godt forankret på nåværende stadium, hvor bærekraftstrategien er under utarbeidelse.

1. Introduksjon

En bærekraftstrategi er en plan med konkrete mål og oppfølging gjennom tiltak. Fremfor å fokusere på kortsiktig profitt, ser virksomheten på hele sin påvirkning på samfunnet. Dette innebærer å sette søkelys på tre felt i bærekraftarbeidet; miljø, sosiale forhold og styring.

En grunnleggende forutsetning for en vellykket innføring av en bærekraftstrategi er forankring i organisasjonen. Forankringen skjer, i tråd med (Ditlev-Simonsen, 2021) først i toppledelsen, som vektlegger betydningen av bærekraft og initierer et systematisk arbeid for å oppnå resultater. Bærekraftstrategien bør adressere det som er selskapets store utfordringer ved å peke ut strategiske mål som er viktige for bedriften og tiltak man ser for seg for å nå disse målene. For å lykkes må bærekraft være integrert i *hele* organisasjonen.

(Bhattacharya et al., 2011, Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013 og Ipsos MORI, 2006) framhever alle at involvering av interessenter, i første rekke bedriftens ansatte, er helt sentralt for å oppnå resultater. Imidlertid har de fleste virksomheter en ovenfra og ned-tilnærming der toppledelsen utvikler, iverksetter og styrer bærekraftstrategien med ansatte som passive tilskuere. De taler for en toveis tilnærming til bærekraft, fra toppledelse til ansatte og fra ansatte til toppledelse. (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013 og Bjergene & Hagen (red.), 2020) framhever at involvering av ansatte er særlig viktig i Norge, som har en flat organisasjonsstruktur basert på medbestemmelse på arbeidsplassen.

En interessant problemstilling er derfor i hvilken grad bærekraftstrategien er forankret i ulike organisasjoner i Norge i dag?

Bærekraft som begrep omfatter økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. Dette reflekteres i FNs bærekraftsmål, som omfatter alle tre dimensjoner. Utviklingen av et godt og sosialt rettferdig samfunn i dag må ikke gå på bekostning av våre barns muligheter til å oppnå det samme.

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å omfatte klima og miljø, som nettopp adresserer dette generasjonsperspektivet. Dette er også motivert ut fra at arbeidsmarkedet i Norge er gjennomgående godt regulert, med små lønnsforskjeller og høy sysselsetting. Hovedutfordringen for norske selskaper er dermed i stor grad å begrense negativ påvirkning på klima og miljø, og etter hvert forsterke positiv påvirkning. Jeg retter oppmerksomheten spesielt på de av FNs bærekraftsmål som adresserer dette i den overordnede strategien.

For å undersøke i hvilken grad bærekraftstrategien er forankret i ulike organisasjoner i dag, er det naturlig å ta utgangspunkt i følgende underspørsmål som kan indikere forankring:

- I hvilken grad er ansatte opptatt av bærekraft, spesielt klima og miljø?
- Hvor enige er ansatte og ledelse i vurderingen av hva som er vesentlige bærekraftsmål for organisasjonen?
- Gir de ansatte støtte til ledelsens forslag til tiltak for å bli mer bærekraftige?

Spørsmålene besvares gjennom en case der jeg undersøker disse forholdene i detalj blant ansatte i Myrkdalen Hotell, som er en del av selskapet Norway's best AS. Selskapet er valgt for å studere forankring på et tidlig stadium i en bærekraftstrategiprosess. Selskapet har formulert overordnede mål for bærekraftarbeidet, mens mer konkrete delmål og en plan for å følge utviklingen ikke er ferdig utviklet. Dersom bærekraftstrategien er godt forankret på et tidlig stadium, har den også større potensial til å bli godt forankret på mer detaljert mål- og tiltaksnivå etter hvert.

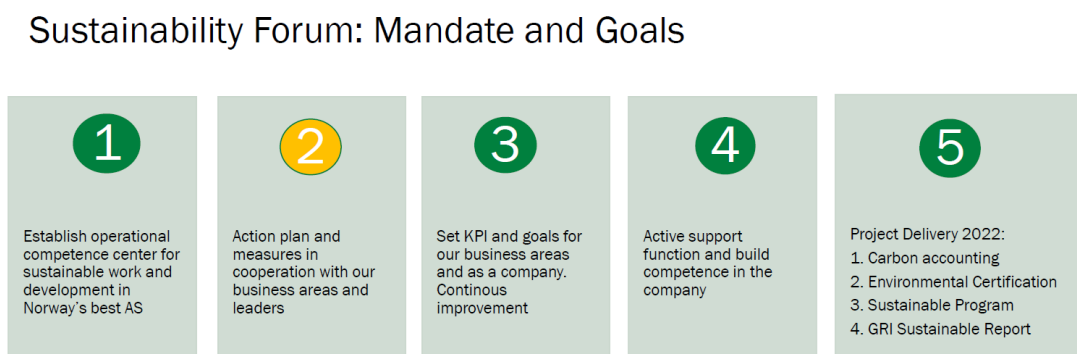
Ettersom forankring også avhenger av at bærekraftstrategien er relevant ved å adressere de største utfordringene, undersøker jeg også i hvilken grad aktuelle tiltak vil være effektive for å ivareta klima og miljø på en bedre måte enn i dag.

2. Presentasjon av case

Norway's best AS er et av Norges største reiselivsselskap med aktivitet i Flåm, Aurland, Geiranger, Lysefjorden, Hjørundfjorden, Hardanger, Lofoten og Narvik. I 2019 hadde selskapet en omsetning på over 1 milliard kroner, mer enn 500 helårs- og sesongarbeidere og mer enn 1,7 millioner gjester. Aurland Ressursutvikling eier Myrkdalen Fjellandsby 100%, 50 % av Flåmsbana, 50 % av The Fjords og 33,5 % av Arctic Train. I tillegg eier og driver selskapet fire hotell, 14 restauranter og et bakeri. All markedsføring, salg og tilrettelegging skjer gjennom det heleide datterselskapet Norway's best AS, som også er ansvarlig for konsernets arbeid med bærekraft. De er nå i gang med å utvikle en bærekraftstrategi.

Caset er interessant fordi bærekraftstrategien er på et tidlig stadium. Ledelsen har på et strategisk og overordnet nivå pekt ut noen av FNs bærekraftsmål som sentrale i strategien. Dette er bærekraftsmål 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst), 9 (industri, innovasjon og infrastruktur), 11 (bærekraftige byer og lokalsamfunn), 12 (ansvarlig forbruk og produksjon) og 17 (samarbeid for å nå målene).

Figur 1: Grafisk fremstilling av hvor selskapet er i prosessen med å gjennomføre en bærekraftstrategi



Figur 1 gir en grafisk fremstilling av hvor Norway's best AS er i arbeidet med bærekraftstrategien, markert med gult. Dette er selskapets egen framstilling, som er kommunisert til organisasjonen. Selskapet har satt ned en gruppe som skal jobbe strategisk med bærekraft framover. Denne gruppa består av syv ledere fra ulike deler av organisasjonen, og i min oppgave omtales disse som *ledelsen*. Det

er denne gruppa som har prioritert overordnede mål. Mer konkrete mål og en plan for å nå disse er ikke ferdig utviklet. Ledelsen har altså på dette tidspunktet en rekke mulige mål og tiltak de kan gå videre med. De har pekt ut to tiltak de ønsker å gjennomføre i Hotell Myrkdalen framover, tilknyttet redusert matsvinn og bedre avfallshåndtering. Disse er imidlertid ikke lansert bredt i organisasjonen ennå. I en endelig utformet bærekraftstrategi kan slike tiltak formuleres som delmål for å oppnå overordnede mål, og følges opp gjennom relevante KPI-er og en plan for oppfølging.

Myrkdalen sto ferdig i 2012, og har vært miljøfyrtårnsertifisert siden 2013. Inntil 2020 var Myrkdalen et frittstående hotell. Rapporten for 2019¹ viser at oppvarming og energi står for det meste av klimagassutslippene. Av et samlet utslipp på 229,3 tonn CO₂-ekvivalenter i 2019, står elektrisitet og fjernvarme for 92 prosent.

Hvis vi ser bort fra energi, er det avfall og ombruk som er den største utslippsposten i klimaregnskapet. Rapporten viser at restavfall står for vel halvparten av klimagassutslippet i CO₂-ekvivalenter når vi ser bort fra elektrisitet og fjernvarme. I perioden 2013- 2019 har sorteringsgraden ligget stabilt rundt 70 prosent.

I Miljøfyrtårn registreres kun reiser som foretas innenfor arbeidstiden av virksomhetens ansatte, ettersom det er disse som registreres i bedriftenes regnskapssystemer. I 2019 var klimagassutslippet knyttet til flyreiser i arbeidstiden oppgitt til 7,55 tonn CO₂-ekvivalenter. Dette utgjorde 39 prosent av klimagassutslippene, når vi ser bort fra elektrisitet og fjernvarme. Dette var 17 flyreiser som fordelte seg jevnt på Norden, Europa og resten av verden. Selv om reiser til og fra jobb ikke registreres, er også disse reisene forbundet med utslipp.

Alle utslipp kommer imidlertid ikke fram i klimaregnskapet, blant annet klimaavtrykket knyttet til matsvinn. Matsvinn og øvrig matavfall er skilt ut som

¹ Selskapet tall for 2020 er sterkt påvirket av koronapandemien. Tall for 2021 er fortsatt ikke klare, og jeg har basert meg på tall for 2019 som utgangspunkt for Myrkdalens klimaregnskap og miljørapport.

en egen indikator, og kommer fram i miljørapporten. Matsvinn utgjør mer enn 1/3 av avfallet, og er den største avfallskategorien.

(Innovasjon Norge, 2021) anslår at bare 25 prosent av klimaavtrykket i reiselivet kommer fra den stedbaserte virksomheten. Hele 75 prosent av klimaavtrykket kommer fra transport, det vil si fra reisene til og fra reisemålet. Mobilitet er altså en stor utfordring, og reiselivsnæringen må både redusere direkte utslipp fra egen aktivitet, men også jobbe strategisk for å redusere gjestenes klimagassutslipp forbundet med transport. Dette gjør reiselivsnæringen spesielt interessant og er også noe av motivasjonen min for valg av case.

3. Teori

(Ditlev-Simonsen, 2021) presenterer en modell for gjennomføring av en bærekraftstrategi for bedrifter gjennom først forankring i toppledelsen, og dernest et systematisk arbeid gjennom kartlegging, testing, lansering, implementering og rapportering. Sentralt i alle faser er forankring og integrering av bærekraft i hele organisasjonen. Jeg betrakter forankring i toppledelsen som gitt i modellens steg 1. Myrkdalens klima- og miljørapport og eksterne kilder brukes som utgangspunkt for kartlegging av selskapets vesentlige påvirkning i modellens steg 2, kartlegging. I denne fasen skal det også formuleres mål og tiltak, men dette er ikke ferdig utviklet i Myrkdalen, og vil derfor behandles på et mer overordnet nivå. Modellens steg 3 innebærer å teste strategien mot ansatte, ved å benytte en spørreundersøkelse til å be om innspill.

Modellen baserer seg på at bærekraft mer enn noe annet er en tverrfaglig øvelse, og krever at hele organisasjonen jobber mot samme mål. Uavhengig av hva slags arbeidsoppgaver man utfører, må bærekraft være en del av den daglige driften i hele forretningskjeden, på tvers av selskapet og blant alle ansatte. Dette innebærer et utvidet interessentbilde, der selskapet inviterer sine viktigste interessenter til å gi innspill til bærekraftstrategien. (Ipsos MORI, 2006, Bhattacharya et al., 2011, Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013, Bjergene & Hagen, 2020) framhever alle at de ansatte er en helt avgjørende gruppe å involvere, som bedriftens viktigste interessent.

Studier viser at det typiske imidlertid er at bærekraftstrategien er toppstyrt, (Bhattacharya et al., 2011). Det er toppledelsen som utvikler, iverksetter og gjennomfører bærekraftstrategien, med ansatte som passive tilskuere. Forskerne argumenterer i artikkelen for at ansatte ønsker å gi innspill til ledelsen og være med på å utvikle bærekraftstrategien. Dersom ledelsen gjennomfører en strategi uten tilstrekkelig forankring og involvering av ansatte, risikerer man at bærekraft ender opp som en terminologi eller en regnskapsøvelse, uten å føre til reelle endringer, (Elkington, 2018 og Ditlev-Simonsen, 2010)

Arbeidsmarkedet i Norge er kjennetegnet ved en flat struktur og mye medbestemmelse. (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013) argumenterer for at medarbeiderforankring derfor er spesielt viktig i Norge. (Bjergene og Hagen (red.), 2020) er opptatt av det samme, og argumenterer for at ansatte skal benytte det etablerte partssamarbeidet for å utvikle bærekraftige arbeidsplasser.

FNs bærekraftsmål er verdens samlede plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. En nyttig øvelse når man utvikler en bærekraftstrategi er å bruke bærekraftsmålene som en sjekklister for å velge ut de vesentligste målene for selskapet å rette søkelys på, (Ditlev-Simonsen, 2021, s.152). Ettersom jeg har avgrenset oppgaven til primært å se på klima og miljø, vil jeg rette oppmerksomheten spesielt på mål som adresserer denne dimensjonen i den overordnede strategien. Det er særlig bærekraftsmål 7 (ren energi til alle), 13 (stoppe klimaendringene), 14 (livet i havet) og 15 (livet på land), men det er også innlemmet i andre bærekraftsmål, som 11 (bærekraftige byer og lokalsamfunn) og 12 (ansvarlig forbruk og produksjon).

4. Metode

For å avdekke i hvilken grad bærekraftstrategien er forankret i organisasjoner, har jeg valgt å benytte en casestudie. Casestudier er en kvalitativ undersøkelsesform som benyttes for å få mye informasjon om en avgrenset enhet. En casestudie av en del av et selskap kan avdekke i hvilken grad en sentralt forankret bærekraftstrategi også er forankret lenger ned i en organisasjon.

Det er mange ulike måter å gjennomføre casestudier på (George & Bennett 2005, Yin 2012). Jeg har i denne casestudien valgt å benytte en kvantitativ metode, en spørreundersøkelse, for å gjennomføre en bred kartlegging av holdninger hos ansatte. Spørreundersøkelser kan brukes for å få informasjon om personers underliggende begrunnelse og motivasjon. Fra selskapets ståsted kan dette være en god metode for å få en dypere forståelse av hvordan en del av organisasjonen forholder seg det man ønsker å vite mer om. Funnene aggregeres opp, og resultatene kan si noe om hvordan en gruppe forholder seg til et tema. Fra selskapets ståsted er det å spørre om innspill også i seg selv en måte å kommunisere og forankre på.

En fordel med en kvantitativ metode som spørreundersøkelser, er at funn fra et representativt utvalg kan generaliseres til et univers. I dette tilfellet har jeg sendt ut spørreundersøkelsen til hele universet, nærmere bestemt de ansatte i Myrkdalen Hotell. Det er 60 årsverk i Myrkdalen, men mange av disse er sesongarbeidere. Undersøkelsen ble sendt ut til alle fast ansatte, totalt 34 personer. Til sammen har 23 ansatte respondert på undersøkelsen. Det er en relativt høy andel som har svart, på 68 prosent. Videre er det en god spredning vurderingen av ulike spørsmål også i slutten av spørreundersøkelsen. Det tyder på respondentene har tatt seg tid til å tenke gjennom svarene i hele spørreundersøkelsen. For denne delen av organisasjonen er funnene således representative.

I en studie basert på en spørreundersøkelse er det flere forhold å tenke på. (Haraldsen, 1999) er en nyttig kokebok for utforming av spørreundersøkelser. Alle skal få den samme standardiserte spørreundersøkelsen, og spørsmålene må stilles på en måte som gjør at alle forstår dem. Det er viktig at svaralternativene er balanserte ved å gi alternativer som befinner seg på begge sider av et midtpunkt, såkalte bipolære skalaer. Vi ber i tråd med dette ansatte om å vurdere ulike forhold på en skala fra 1-6, der 1 er minst viktig, aktuelt eller dårligst, og 6 er mest viktig, aktuelt eller best. Dette er en allerede innarbeidet måte å vurdere på for eksempel i anmeldelser med terningkast.

Det er viktig at spørsmålene formuleres på en slik måte at svarene gir innsikt i det man ønsker å belyse. Spørreundersøkelsen ble formet i samarbeid med flere i ledelsen, og også testet ut på enkeltpersoner før endelig utsendelse. Det er

ledelsen som har stått for utsendelsen av undersøkelsen og oppfordret sine ansatte til å gi innspill.

(Haraldsen, 1999, s.127) er opptatt å redusere ytre påvirkning på respondentene fra sosiale omgivelser. Det er spesielt viktig når temaet er miljø, som ofte er polarisert og preget av motsetninger i samfunnsdebatten. Den viktigste metoden for å redusere ytre påvirkning er å gjøre respondentene så anonyme som mulig. Spørreundersøkelsen er i tråd med dette besvart anonymt. Ettersom undersøkelsen er sendt til relativt få ansatte, har vi ikke spurt om kjønn, utdanning eller andre kjennetegn som vil kunne identifisere enkeltpersoner i små utvalg.

Bærekraft som begrep henviser til økonomiske, sosiale og miljømessige forhold, men for å avgrense temaet har jeg valgt å fokusere mest på klima og miljø.

Operasjonaliseringen av begrepet «forankring» tolkes som a) bevisstgjøring og engasjement for temaet blant ansatte, b) samsvar mellom ansattes og ledelsens vektlegging av FNs bærekraftsmål som overordnede mål for bærekraftstrategien og c) støtte til foreslåtte tiltak fra ledelsens side blant de ansatte.

5. Resultater og drøfting

Resultatet fra undersøkelsen er vedlagt i sin helhet i vedlegg 1. Fra et faglig perspektiv er det viktig å være klar over at de funnene man får, er beheftet med usikkerhet. Det er større sannsynlighet for at man besvarer en spørreundersøkelse om et tema man interesserer seg for. Dermed blir utvalget skjevt, og de «skeptiske» tilbakemeldingene uteblir i større grad. Av respondentene er det kun én som har oppgitt at miljø og klima er lite viktig (vurdert til 2). Funnene må tolkes i lys av dette.

5.1 Bevisstgjøring og engasjement blant ansatte

Første spørsmål ber respondentene ta stilling til hvor viktig klima og miljø er for dem. Resultatet fra undersøkelsen viser at arbeidstakere ved Myrkdalen Hotell er svært opptatte av dette. På en skala fra 1 til 6 er gjennomsnittlig vurdering 5,0. Nesten 40 prosent vurderer klima og miljø til verdi høyeste verdi. Ingen svarer at de er usikre på spørsmålet.

Dette er et hovedfunn og besvarer det første underspørsmålet mitt, i hvilken grad ansatte er opptatte av klima og miljø. Funnet understøtter at ledelsen har støtte og forankring blant ansatte for å prioritere bærekraft høyt i organisasjonen.

5.2 Samsvar mellom ansattes og ledelsens vektlegging av vesentlige bærekraftsmål

På spørsmål 2 bes respondentene om å velge ut maksimalt tre av FNs bærekraftsmål som de mener er viktigst for selskapet å jobbe med. Bærekraftsmål 12 (ansvarlig forbruk og produksjon) ble pekt på som viktigst av i alt 12 respondenter. Derneft fulgte bærekraftsmål 11 (bærekraftige byer og lokalsamfunn) med i alt 8 svar, bærekraftsmål 3 (god helse og livskvalitet) og bærekraftsmål 17 (samarbeid for å nå målene) med 7 svar, og bærekraftsmål 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst) og bærekraftsmål 13 (stoppe klimaendringene) med 6 svar.

Tabell 1: Vesentlighetsmatrise. Vurdering av vesentlighet av ulike bærekraftsmål for ansatte og selskapet i nåværende strategi.

	Ikke vesentlig for ansatte	Vesentlig for ansatte
Ikke vesentlig for selskapet		Bærekraftsmål 3 Bærekraftsmål 13
Vesentlig for selskapet	Bærekraftsmål 9	Bærekraftsmål 11 Bærekraftsmål 12 Bærekraftsmål 17 Bærekraftsmål 8

De seks² mest vesentlige målene fra de ansattes side er vist i Tabell 1, sammen med de fem målene som selskapet har vektlagt i sin nåværende strategi. Det er relativt stor grad av sammenfall mellom de strategiske målene i bærekraftstrategien og ansattes intuitive oppfatning om dette. Fire bærekraftsmål anses som vesentlig av begge gruppene. Selskapet vurderer i nåværende strategi bærekraftsmål 9 (industri, innovasjon og infrastruktur) som vesentlig, mens ansatte ikke vurderer dette målet som vesentlig. To bærekraftsmål, 3 (god helse og

² Ettersom det var to bærekraftsmål som ble vurdert som like vesentlige på femte plass er det naturlig å sammenlikne disse seks med ledelsens fem bærekraftsmål.

livskvalitet) og 13 (stoppe klimaendringene), vurderes som vesentlig for ansatte, men ikke vesentlig for selskapet. Det er interessant at det er de ansatte som løfter fram et bærekraftsmål som adresserer klimautfordringen direkte.

En godt forankret strategi krever at organisasjonens nøkkelinteressenter er enige om de strategiske målene. Målene er også utgangspunkt for hvilke tiltak man velger å iverksette. Bærekraftsmålene fokuserer imidlertid på både økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft, mens spørreundersøkelsen konsentrerer seg om klima og miljø. De foreslåtte tiltakene er dermed også rettet mot dette. For å spisse problemstillingen ytterligere, og sikre en bedre sammenheng mellom mål og tiltak for å nå disse, ville det vært en bedre løsning å utelukke bærekraftsmål som ikke direkte bidrar til å ivareta klima og miljø i undersøkelsen. Det er imidlertid viktig å peke på at det er selskapet og de ansatte som kjenner organisasjonen best, og som skal ta stilling til hvilke bærekraftsmål som er relevante å adressere. Dette valget bør ikke begrenses til utelukkende å peke på klima og miljø.

En diskusjon om hva slags bærekraftsmål det er riktigst å adressere i bærekraftstrategien bør jevnlig tas opp og vurderes i et strategisk arbeid. Målene kan gjerne revideres etter hvert som man arbeider med strategien og blir mer bevisst på hva som er de aktuelle utfordringene selskapet må løse. Ettersom jeg i dette caset har fokusert på en del av organisasjonen, vil også en ytterligere kartlegging av organisasjonen kunne avdekke mer om hvor enige organisasjonen er i dette spørsmålet.

4.3 Støtte til ledelsens forslag til tiltak og relevans av tiltak

Det siste underspørsmålet jeg stiller, er hvorvidt de ansatte støtter ledelsens forslag til tiltak som kan bidra til at selskapet blir mer bærekraftig. I undersøkelsen ble respondentene spurt om å ta stilling til ni ulike tiltak som adresserer klima og miljø.

I utformingen av spørreundersøkelsen har ledelsen aktivt foreslått noen tiltak som de mener kan ivareta klima og miljø nettopp for å undersøke støtte i utformingen av endelig strategi. Blant de foreslåtte tiltakene er «Redusert matsvinn» og «Bedre avfallshåndtering» som de ønsker å iverksette som delmål framover.

Respondentene skulle først vurdere hvilke tiltak de mente var *viktige* å innføre for å ivareta klima og miljø på en bedre måte enn i dag, og dernest hvilke tiltak de mente det var *mulig* å iverksette. For å prioritere mellom ulike tiltak, ble de bedt om å gi høyest verdi til maksimalt tre av de foreslåtte tiltakene.

Tabell 2: Vurdering av hvilke tiltak som er viktige å gjennomføre for å ivareta klima og miljø. Gjennomsnittlig verdi og antall personer som har vurdert tiltaket til høyeste verdi.

	Gjennomsnittlig score	Antall som har vurdert tiltaket til verdi 6
Redusere matsvinn	4,87	8
Servere mest mulig lokalprodusert og miljøvennlig mat	5,05	7
Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet	4,87	8
Jobbe strategisk for å selge opplevelser til nærmarkedet	4,74	7
Bedre avfallshåndtering	4,73	7
Redusere energibruk og energieffektivisering	5,24	8
Ansvarlige innkjøp for eksempel innen produkt, IT, rengjøringsmidler	4,64	4
At arrangement og aktiviteter har minst mulig påvirkning på klima og miljø	4,65	5
Ansvarlig produktutvikling med minst mulig påvirkning på naturen og miljøet	4,73	6

Tabell 2 viser respondentenes vurdering av hvilke tiltak de mener er *viktigst* for å ivareta klima og miljø på en bedre måte enn i dag. Tiltakene «Redusere matsvinn», «Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet» og «Redusert energibruk og energieffektivisering» ble pekt på av flest. I alt åtte personer hadde pekt ut disse som viktigst. Videre var det syv personer som vurderte tiltakene «Servering av mest mulig miljøvennlig og lokalprodusert mat», «Jobbe strategisk for å selge opplevelser til nærmarkedet» og «Bedre avfallshåndtering».

Dette indikerer forankring fra de ansatte for å jobbe med flere tiltak framover, ikke minst redusert matsvinn og bedre avfallshåndtering som konkrete tiltak eller delmål for strategisk arbeid, som ledelsen har planer om å iverksette framover.

Kartleggingen av klimagassutslippene i avsnitt 2 viser at tiltaket «Redusert energibruk» er helt sentralt for å redusere samlet klimagassutslipp på Myrkdalen Hotell. (Sintef, 2020) anslår at hotellbransjen kan redusere energiforbruk, kostander og miljøbelastning betydelig gjennom å investere mer energieffektivt. Sintef viser til prosjektet HighEFF, der Scandic Hell Hotell reduserte samlet energibruk til oppvarming og kjøling med 63 prosent i løpet av de første årene ved å investere i smartere energisystemer. Dette utgjorde en reduksjon i elektrisitetsforbruket på hele 44 prosent. Potensialet for energieffektivisering er altså stort, og dermed et svært viktig tiltak for å redusere klimagassutslippene selskapet står ansvarlig for. Undersøkelsen indikerer at ledelsen har støtte fra ansatte til å prioritere et slikt tiltak.

Selv om matsvinn ikke blir registrert som klimagassutslipp i Miljøfyrtårn er det åpenbart at matsvinn også fører til klimagassutslipp. Miljødirektoratet (2020) anslår at et halvert matsvinn i 2030 sammenliknet med 2015, i tråd med bransjeavtalen for matsvinn, kan gi en samlet utslippsreduksjon på 1,5 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i jordbrukssektoren. (Stensgård et al., 2021) har estimert klimagassavtrykket tilknyttet matsvinn i ulike sektorer. I serveringsbransjen, som omfatter hotell og restaurant, er matsvinnet estimert å utgjøre 14 000 tonn, som tilsvarer 3,5 % av totalt matsvinn. Basert på en spørreundersøkelse der 55 hoteller deltok, er de vanligste årsakene til matsvinn at gjester forsyner seg mer enn de kan spise, at maten ligger for lenge i buffet eller disk, og at det er vanskelig å forutse hvor mange gjester som spiser ulike måltider, (Møller et al, 2020). Tiltak for å redusere matsvinn vil føre til vesentlig mindre avfall for Myrkdalen samlet, og vil trolig også redusere utgifter både til renovasjon og til matinnkjøp. Som nevnt er dette et tiltak som ledelsen planlegger å iverksette, og undersøkelsen viser at ledelsen har støtte fra ansatte for å gå videre med dette.

Miljøbelastningen knyttet til gjestenes transport til og fra destinasjonene registreres ikke i miljøregnskapet til selskapet. Som nevnt i avsnitt 2, er det dette

som er den vesentligste kilden til klimagassutslipp. Dette er i tråd med hva ansatte oppgir i spørsmål 4. Her kan de, om de ønsker, peke på de største utfordringene til selskapet når det gjelder klima og miljø. Flere oppgir cruiseturisme og flyreiser som problematisk. Tiltak som reduserer gjestenes klimagassutslipp og miljøbelastning fra transport er således svært viktig å adresse for reiselivsnæringen. Blant disse er to tiltak foreslått i spørreundersøkelsen, «Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet» og «Jobbe strategisk for å selge opplevelser til nærmarkedet». Begge er pekt ut som viktige blant ansatte, og tyder på en høy bevissthet rundt denne problemstillingen.

Ansatte peker altså ut svært relevante tiltak vurdert ut fra kartlegging og vesentlighet. Tiltakene «Redusere matsvinn», «Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet» og «Redusert energibruk og energieffektivisering» er alle vesentlige for å redusere selskapets påvirkning på klima og miljø. Dette tyder ikke bare på forankring, men også ytterligere bevisstgjøring som undersøkt i avsnitt 5.1.

Tabell 3: Vurdering av hvilke tiltak som er mulige å gjennomføre for å ivareta klima og miljø. Gjennomsnittlig verdi og antall personer som har vurdert tiltaket til høyeste verdi.

	Gjennomsnittlig score	Antall som har vurdert tiltaket til verdi 6
Redusere matsvinn	5,14	9
Servere mest mulig lokalprodusert og miljøvennlig mat	5,32	12
Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet	4,96	10
Jobbe strategisk for å selge opplevelser til nærmarkedet	4,71	4
Bedre avfallshåndtering	5,14	9
Redusere energibruk og energieffektivisering	4,62	4
Ansvarlige innkjøp for eksempel innen produkt, IT, rengjøringsmidler	4,67	3
At arrangement og aktiviteter har minst mulig påvirkning på klima og miljø	4,67	3
Ansvarlig produktutvikling med minst mulig påvirkning på naturen og miljøet	4,90	5

Når de ansatte ble spurt om hvilke tiltak de mener er mest *aktuelle* å gjennomføre i Reisemål Myrkdalen, peker flest på tiltaket «Servere mest mulig lokalprodusert og miljøvennlig mat», se Tabell 3. Tiltakene «Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet», «Redusere matsvinn» og «Bedre avfallshåndtering» ble også vurdert å være svært aktuelle å gjennomføre.

Å ta stilling til hvilke tiltak som er mulige å gjennomføre, forutsetter innsikt i arbeidsprosesser og hva som er ansett som gjennomførbart gitt hvor selskapet er i dag. Det ble blant annet kommentert at det allerede jobbes mye med å sikre at arrangementer og aktiviteter har minst mulig påvirkning på klima og miljø i dag. Arrangementene rettes i hovedsak mot lokale idrettslag, gjester på hotellet og folk som har hytter i området, og gjennomføres med høy vektlegging av bærekraft, nettopp for at arrangementene skal oppleves som gode næroplevelser i naturen. Dette kan være sykkelfestivaler, akekonkurranser og skileik, i tillegg til at de også gjennomfører dugnader hvor de rydder i anlegg og nærmiljø.

Det er interessant at tiltaket «Redusere energibruk og energieffektivisering» rangeres høyt på hvor viktig det er for å adressere klima og miljø, men i mindre grad mulig å gjennomføre. Myrkdalen Hotell er nokså nytt, og å gjennomføre tiltak krever investeringer som er kostbare på kort sikt. Belysning av skianlegg og hotell anses trolig som lite mulig å begrense. Det er også mulig at det ikke er så høy kunnskap om dette blant respondentene.

Det er enkelte tiltak som ikke er med i undersøkelsen. Vi har blant annet ikke adressert utbygging av hytter. Destinasjon Myrkdalen omfatter både hoteldrift og eiendomsutvikling. Dette ble kommentert av flere i undersøkelsen.

Et annet tema som ikke adresseres, er transport i og til jobb. Reiser i arbeidstiden er allerede regulert i tariffavtaler, og er et naturlig utgangspunkt for kollektive forhandlinger, altså forhandlinger som har et formål om å redusere belastningen på klima og miljø fra arbeidsprosessene. (Bjergene og Hagen (red.), 2020) peker på flere mulige krav innenfor transport. Å erstatte en flyreise med tog mellom Bergen og Oslo innebærer en reduksjon på 90 prosent av klimagassutslippet tilknyttet en reise.

Konklusjon

I hvilken grad er bærekraftstrategien forankret i organisasjoner i dag? Ved hjelp av en spørreundersøkelse har jeg undersøkt dette blant ansatte i Myrkdalen Hotell, som er en del av reiselivsselskapet Norway's best AS. De befinner seg på et tidlig stadium i prosessen og er i gang med å stake ut en kurs gjennom kartlegging, målsetting og detaljerte planer for å nå målene. Jeg finner indikasjoner på en høy grad av forankring av bærekraftstrategien på dette stadiet, målt ved:

- a) høy grad av bevissthet for temaet,
- b) relativt høy grad av sammenfall mellom ansatte og ledere knyttet til hvilke bærekraftsmål som anses som vesentlige, og
- c) høy grad av støtte til foreslåtte tiltak fra ledelsens side.

At klima ikke er med som et eksplisitt mål i nåværende strategi kan virke underlig, all den tid reiselivsnæringen er avhengige av transport til og fra reisemålet, som er forbundet med høye klimagassutslipp i dag. Interessant nok løftes målet «stoppe klimaendringene» fram som et viktig mål blant ansatte.

Jeg har ikke studert forankringsprosessene direkte i undersøkelsen, men tolker funnene som indikasjoner på forankring. For å studere forankring direkte kan man intervju kvalitativt. Dette er et interessant tema for videre arbeid, og vi gi bedriften dypere innsikt i hvordan forankring oppleves på et mer individuelt nivå.

I vurderingene har jeg basert meg på en avgrenset del av selskapet. Framover vil det være nyttig å involvere flere interessenter i arbeidet med bærekraftstrategien, i første rekke andre deler av organisasjonen. Selskapet er geografisk spredt, og samhandling og kommunikasjon er helt sentralt.

En naturlig utvidelse av forankringen er å spørre reisende som ankommer hotellet om hva de opplever at er hotellets største utfordringer. I en spørreundersøkelse gjennomført av hotellkjeden Hilton der 72 000 gjester deltok, gjengitt i (Sintef, 2020) kom det fram at 33 prosent av gjestene foretrekker hoteller som har innført positive miljø- og samfunnstiltak. Blant yngre gjester var resultatet 44 prosent. Å utvide interessentbildet til også å inkludere denne viktige gruppen vil således være viktig.

Kilder

Bhattacharya, C.B., Sen, S., and Korschun, D. (2011). "How to co-create corporate responsibility strategy," *Ethical Corporation*, November 2011: 35–38.

Bjergene, J. O., & Hagen, I. M. (red). (2020). *Grønne tariffavtaler*. Gyldendal.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2010). From corporate social responsibility awareness to action?. *Social Responsibility Journal*.

Ditlev-Simonsen, C. D., & Brøgger, B. (2013). CSR and Employee Motivation. In A. Midttun (Ed.), *CSR and beyond: a Nordic perspective* (pp. 117–134). Cappelen Damm akademisk.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2021). *Guide to Sustainable Corporate Responsibility: From Theory to Action*. Springer Nature Switzerland.

<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/52398>

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.

Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden*. Ad Notam Gyldendal.

Innovasjon Norge (2021). *Nasjonal reiselivsstrategi 2030. Sterke inntrykk med små avtrykk*.

https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Nasjonal_Reiselivsstrategi_2021_1_2a784ce5-7b8f-438d-a40b-65a68707dff5.pdf

Ipsos MORI (2006) *Engaging employees through corporate responsibility*, edited by Ipsos MORI, London, U.K.: Ipsos MORI.

George, Alexander L. and Andrew Bennett (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press.

Miljødirektoratet (2020). *Klimakur 2030 - Tiltak og virkemidler mot 2030*. M-1625.

Møller, H., Callewaert, P., & Stensgård, A. E. (2020). *KuttMatsvinn2020 - forskning* (OR.19.20).

<https://www.matvett.no/uploads/documents/KuttMatsvinn2020-Forskning-sluttrapport.pdf>

Sintef. (2020). Slik kan hotellene kutte strømregningen med nesten 50 prosent.

Sintef.no. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2020/slik-kan-hotellene-kutte-stromregningen-med-nesten-50-prosent/>

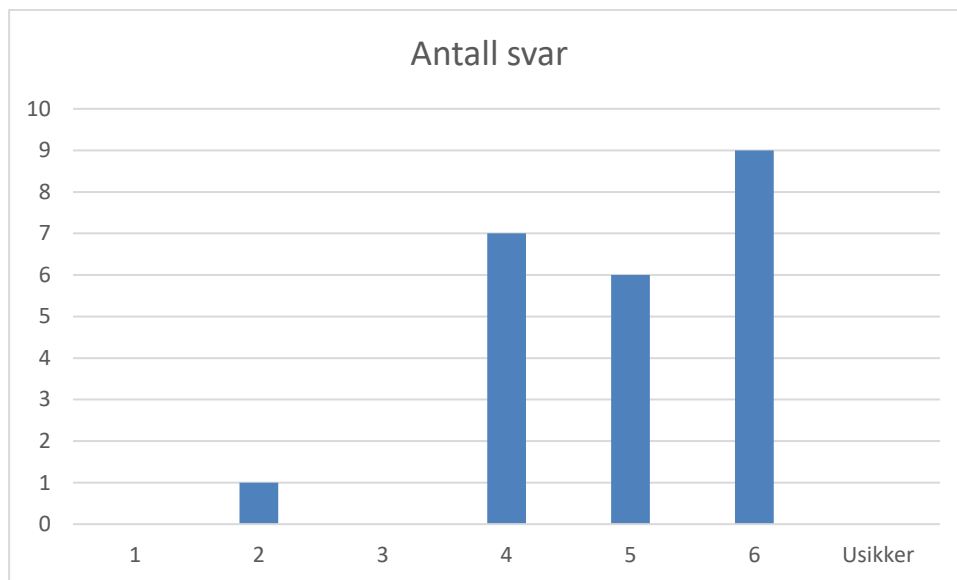
Stensgård, A., Prestrud, K., Callewaert, P., & Booto, O. G. (2021). *Sektorrapport for matbransjen, offentlig sektor og husholdningsleddet*. NORSUS.

<https://norsus.no/wp-content/uploads/OR.36.21-Sektorrapport-for-matbransjen-offentlig-sektor-og-husholdningsleddet.pdf>

Yin, R. K. (2012). Case study methods. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 141–155). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>

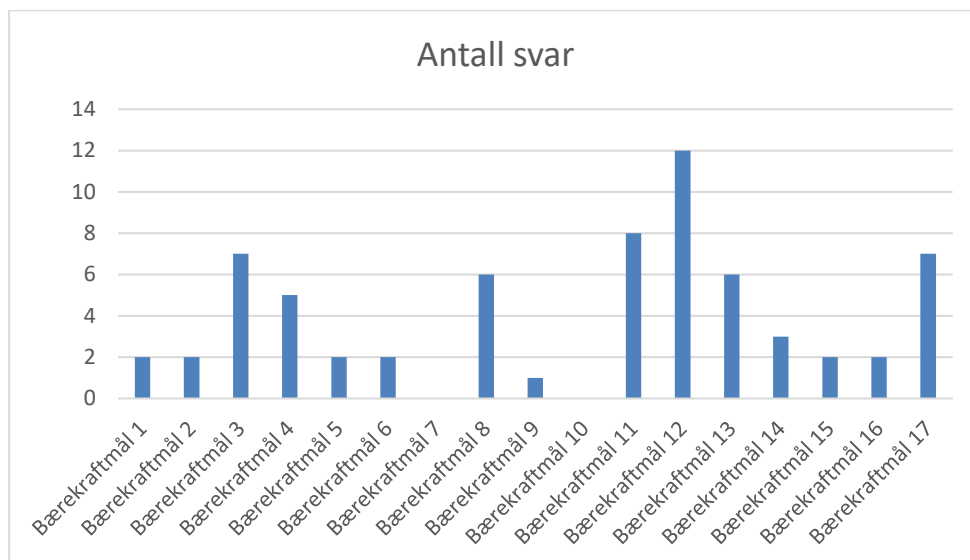
Vedlegg 1: Resultater fra spørreundersøkelsen i Destinasjon Myrkdalen

Spørsmål 1: På en skala fra 1-6 der 1 er minst viktig og 6 er mest viktig, hvor viktig er kima og miljø for deg?

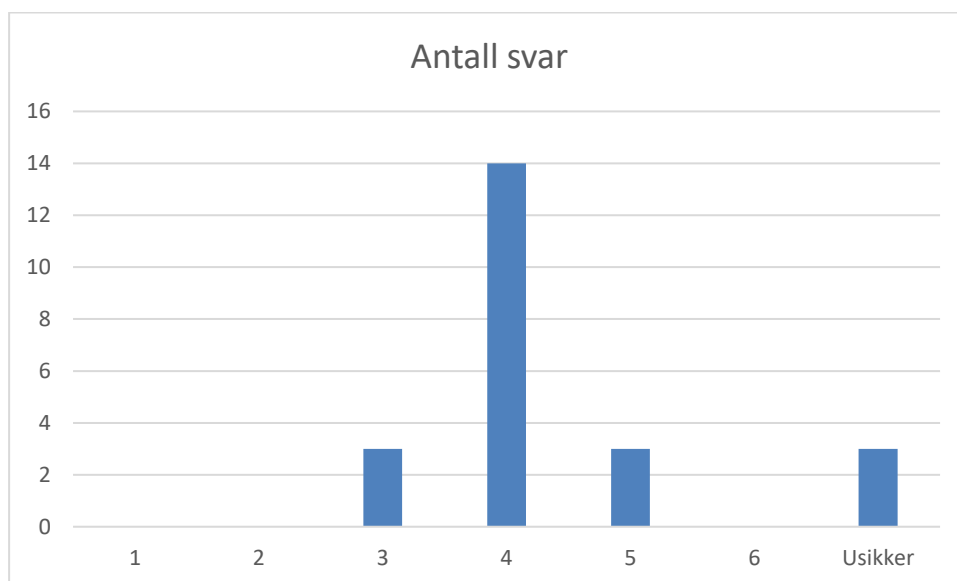


Gjennomsnittlig verdi (en desimal): 5,0

Spørsmål 2: Hvilke av FNs bærekraftsmål er etter din mening viktigst for oss som selskap å jobbe med? Du kan velge maksimalt 3 alternativer



Spørsmål 3: På en skala fra 1-6 der 1 er dårligst og 6 er best, hvordan oppfatter du Norway's best når det gjelder klima og miljø



Gjennomsnittlig verdi (en desimal): 4,0

Kommentarer (frivillig):

- Gjer endel idag, som ikkje blir belyst. Kan også gjere meir
- Da tenker eg på utbygginga av hytter og leiligheiter, verta flinkare og tenka på bruken av bergmaterialett(kortreist stein) ta ut stein på plassen og rensa masser som ein tar ut fra prosjekta.
- Mindre belastning på vegnettet
- Set klima på dagsorden som er bra. Mykje bra vert gjort, så viktig å få ansatte med på laget
- Teknologien som skal til for at me skal opp på score 6 er ikkje tilgjengeleg enno.
- Vet for lite om hva firmaet gjør for klima og miljø

Spørsmål 4 (Valgfritt): Hva mener du er de største utfordringene til Norway's best i dag knyttet til klima og miljø?

- Cruiseship og masseturisme fra fjerne land.
- At me livnærer oss på at folk reiser og hyttebygging.
- Få ned antal biler inn til destinasjonen. Meir miljøstasjoner rundt i destinasjonen. Fleire kollektivtibus.
- Er utfordring med utbygging av hyttefelt, men likevel er tett bebyggelse av fritidsboliger det beste alternativet, utnytter arealet effektivt. Har stort forbruk av diesel for tråkking osv av skibakker, men klima er likevel fokus for effektiv drift innafor dei rammene vi har
- At vi ikke har tilgang til fossil fri transport
- Auka kostnader på alternative løysingar
- Og gjøre cruisetrafikk berekraftig. Avhengighet av cruiseskip.
- Matsvinn, papirforbruk
- Stor andel gjester som kjem med fly til Norge/Norden. Store skip med diesel/olje til Flåm. Stort forbruk av diesel til tråkkemaskiner og snøscootrar

Spørsmål 5: På en skala fra 1-6 der 1 er minst viktig og 6 er mest viktig, hva mener du at Reisemål Myrkdalen kan gjøre for å bli mer miljøvennlig? Du kan gi terningkast 6 til maksimalt tre tiltak.

	Gjennomsnittlig score	Antall som har vurdert tiltaket til verdi 6
Redusere matsvinn	4,87	8
Servere mest mulig lokalprodusert og miljøvennlig mat	5,05	7
Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet	4,87	8
Jobbe strategisk for å selge opplevelser til nærmarkedet	4,74	7
Bedre avfallshåndtering	4,73	7
Redusere energibruk og energieffektivisering	5,24	8
Ansvarlige innkjøp for eksempel innen produkt, IT, rengjøringsmidler	4,64	4
At arrangement og aktiviteter har minst mulig påvirkning på klima og miljø	4,65	5
Ansvarlig produktutvikling med minst mulig påvirkning på naturen og miljøet	4,73	6

Kommentarer (valgfritt):

- Utvikling av hytter, eiendom m.m. burde vært med på denne listen

Spørsmål 6: På en skala fra 1-6 der 1 er minst aktuelt og 6 er mest aktuelt, hvilke tiltak mener du at er mest aktuelt å gjennomføre? Du kan gi terningkast 6 til maksimalt tre tiltak.

	Gjennomsnittlig score	Antall som har vurdert tiltaket til verdi 6
Redusere matsvinn	5,14	9
Servere mest mulig lokalprodusert og miljøvennlig mat	5,32	12
Jobbe strategisk for at gjestene blir lengre på reisemålet	4,96	10
Jobbe strategisk for å selge opplevelser til nærmarkedet	4,71	4
Bedre avfallshåndtering	5,14	9
Redusere energibruk og energieffektivisering	4,62	4
Ansvarlige innkjøp for eksempel innen produkt, IT, rengjøringsmidler	4,67	3
At arrangement og aktiviteter har minst mulig påvirkning på klima og miljø	4,67	3
Ansvarlig produktutvikling med minst mulig påvirkning på naturen og miljøet	4,90	5

Kommentarer (valgfritt):

- Det at folk ønsker «grønne» ferier er en stor mulighet for oss
- Jeg mener at produktutvikling og arrangement allerede har svært lite påvirkning på klima og naturen.

Spørsmål 7: På hvilken måte ønsker du som arbeidstaker å bli involvert i arbeidet knyttet til klima og miljø? Du kan svare ja på inntil 3 valg som du vurderer som mest interessant for deg.

	Ja	Kanskje	Nei
Opplæring eksternt	12	4	3
Workshops	10	7	2
Frokostmøter	6	6	3
At arbeidet med klima og miljø jevnlig tas opp på møter/ agenda i avdelingen min	12	3	2
At jeg jevnlig informeres i form av nyhetsbrev/ e-post fra ledelsen	14	3	2

Kommentarer (valgfritt):