



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51932 Bærekraft i praksis

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	08-02-2023 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	01-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  11448  IN02  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Ole Erik Holbø

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Innføring av en bærekraftig forretningsstrategi i Retura TRV AS		
<b>Navn på veileder *:</b>	Grennes, Tor		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	4
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

## **Innholdsfortegnelse**

Innholdsfortegnelse .....	i
Sammendrag .....	ii
Innledning .....	1
The Step-by-Step Model .....	1
Bedriften Retura TRV .....	2
Problemformulering .....	4
Litteraturgjennomgang .....	4
Problemstilling .....	8
Metodedel .....	9
Drøfting .....	11
Konklusjon og anbefaling .....	14
Litteraturliste .....	16

## **Sammendrag**

Med denne oppgaven ønsket jeg å gjøre en undersøkelse for å forstå hva som er viktige suksessfaktorer for innføring og utvikling av en bærekraftig forretningsstrategi i Retura TRV AS. Undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming med personlige intervjuer av fem utvalgte informanter. Disse har tre perspektiver/oppfatninger som viktige faktorer: Økonomi, eksterne forutsetninger og interne forutsetninger. Informantene med daglig tilknytning til bedriften vektlegger økonomi og eksterne faktorer som f.eks. behov for investeringer, utvikle verdikjeder og viser til myndighetskrav og reguleringer, mens perifere informanter vektlegger interne faktorer som forankring, involvering, samhandling, opparbeide god HMS-kultur og øke kompetanse og kapasitet i organisasjonen. Det er konsensus om at bærekraft og ansvarlighet ikke kan gå på bekostning av økonomisk lønnsomhet. Det synes som at de fleste perspektivene bekreftes av litteratur og forskning på området. Jeg identifiserer bedriften for å ligge på trinn 4 og 5 i The Step-by-Step Model for innføring av bærekraftstrategi. Utfordringen for Retura nå er å kunne operasjonalisere strategien og implementere denne i hele organisasjonen. Min anbefaling til selskapet er å benytte Kotters 8-trinnsmodell for endring ved å formidle at det haster, og etablere en gruppe ansatte med nok makt til å lede endring og det videre strategiarbeidet. I tillegg må rollen til bærekraftansvarlig leder anerkjennes og styrkes.

## Innledning

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. I 2015 ble 193 medlemsland i FN enige om å legge til grunn de 17 bærekraftmålene (FN, 04.04.2023). Like mye som at disse målene og indikatorene gir grunnlag for sammenligning mellom land og nasjoner, sees den samme bruken ute hos bedrifter. (Ditlev-Simonsen, D. C. 2022 s. 80). De fleste større bedrifter og selskaper i dag utformer sine bærekraftsrapporter ved å relatere sin bærekraftstrategi til et utvalg av de 17 målene, eller alle de 17 målene. Regnskapsloven § 3-3 c om redegjørelse av samfunnsansvar setter krav om at «store foretak skal utarbeide en redegjørelse om samfunnsansvar som minst omhandler miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, likestilling og ikke-diskriminering, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon og bestikkelser.» (Regnskapsloven, 1998, §3-3c). EU-kommisjonens forslag til CSDDD (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive) vil sette ytterligere strenge krav til styrets kunnskap om bærekraft som styret må kjenne til for å unngå juridiske og økonomiske konsekvenser (Bråthen, T. & Minde, S. W. 2022). Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendig arbeidsforhold (åpenhetsloven) trådte i kraft i Norge fra 1.7.2022. Selskapenes rapportering på bærekraft går i retning fra å være frivillig og kun som ekstrafinansiell informasjon, til å være lovpålagt og obligatorisk informasjon. Bedriftene må utforme og innføre en bærekraftstrategi som integrert del av sin forretningsstrategi for være i stand til å sette mål og operasjonalisere målene for å rapportere status, progresjon og utvikling.

### The Step by Step Model

I denne oppgaven ønsker jeg å analysere og vurdere hvordan bedriften Retura TRV AS (Retura) innfører sin bærekraftige forretningsstrategi med bruk av The Step by Step Model (Ditlev-Simonsen, D. C. 2022 s. 150):

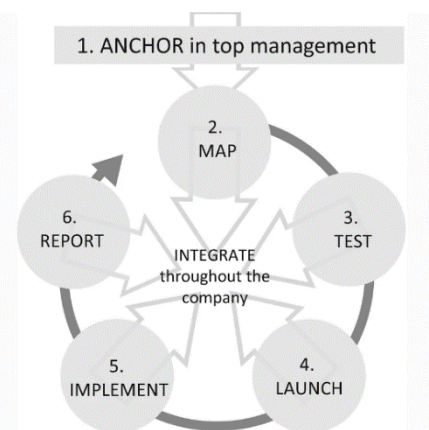


fig. 1 – Step-by-step model

Modellen er ganske selvforklarende og er inndelt i 6 steg i kronologisk rekkefølge. Innføring av bærekraftstrategi representerer en endring for virksomheten og må forankres og støttes av styret og ledelsen. Steg 1, initiativet til bærekraft og bedriftsansvar starter et sted i organisasjonen. Steg 2 er kartlegging – hvor står bedriften nå og hvor vil den, gjerne med utgangspunkt i FNs 17 bærekraftsmål. Dette utføres av ei arbeidsgruppe bestående av medlemmer fra ulike funksjoner i bedriften som benytter en vesentlighetsanalyse – en 1. og 2. akse som måler hhv. lav/høy innvirkning for virksomheten, og lav/høy innvirkning for omgivelsene/interessentene. Man kan f.eks. plassere FNs 17 bærekraftsmål i diagrammet. For Retura vil bærekraftsmål 12 om ansvarlig forbruk og produksjon ha stor betydning for selskapets virksomhet, siden dette er kjerneaktiviteten i selskapet. Samtidig har grad av gjenvinning av råstoff (avfall) som samles inn betydning for omgivelsene, klima og miljø. Steg 3 er testfasen med interessentanalyse der også bedriftens mest relevante interessenter som kunder, ansatte, leverandører, eiere osv. får anledning til å vurdere bedriftens bærekraftarbeid. Steg 4 er kommunisering av strategien for å gjøre den kjent både innenfor og utenfor organisasjonen. Det er en risiko for at strategien kun forblir en god plan. Steg 5 omhandler innføring av strategien og er ofte et kritisk steg da strategien skal forstås, aksepteres og internaliseres av organisasjonens medlemmer. Siste og steg nr. 6 omhandler at bærekraftstrategien blir en integrert del av årlig rapportering. Bedriften skal samtidig vise målsettinger som ennå ikke er oppnådd. Ingen strategi er statisk så bedriften gjentar alle stegene i modellen med jevne mellomrom.

### **Bedriften Retura TRV**

Retura er et trondheimsbasert gjenvinningselskap 100 % eid av TRV Gruppen AS (holdingselskap) som igjen er 100 % eid av Trondheim kommune. Ved utgangen av 2022 hadde selskapet om lag 70 årsverk og en omsetning på vel 300 millioner kroner. Retura er franchisetaker i det landsdekkende selskapet Retura Norge AS. Retura sine hovedaktiviteter er knyttet til oppsamling og innsamling, transport, sortering og behandling av restprodukter fra næringslivskunder i trondheimsområdet. Selskapet har også aktiviteter innen vedlikehold, utleie og salg av avfallsteknisk utstyr. Retura arbeider i henhold til en todelt forretningsidé: Salg og leveranser av effektive avfallsløsninger til næringsliv og offentlig virksomhet i Trondheim og bynær region, samt utvikling av lønnsomme

nedstrømprodukter som kan tilbys i råvaremarkedet i Norge og internasjonalt (Retura TRV AS, 2022). Selskapet arbeider aktivt med å øke materialgjenvinningsgraden av råstoff (avfall) som samles inn gjennom bl.a. bruk av industriell teknologi og samarbeid med andre aktører i verdikjeden. Nedstrømaaktiviteten blir en viktig del av selskapets kjerneaktivitet og representerer bærekraftig virksomhet innenfor *den sirkulære økonomien* (Ellen MacArthur Foundation, u.å). Innføringen av deponiforbudet i Norge for organisk avfall fikk virkning fra 2009 (SSB, u.å.), samtidig har energigjenvinning ved å brenne avfall vært forbundet med høy kostnad. Uttak av verdier fra avfallet som jern, metall, trevirke, plast, papp og papir har i gjennomsnitt og over tid representert positive verdier, altså inntekt. Innsamlet råstoff er gjenstand for maskinell og industriell sortering. Med fradrag for egne direkte og indirekte produksjonskostnader og eventuell nedstrøm transportkostnad, gir disse fraksjonene selskapet en nettoverdi som er høyere enn kostnaden av å brenne avfallet. For Retura gir derfor økt sirkularitet og gjenvinningsgrad økt lønnsomhet!

For om lag to år siden ba styret om å påbegynne et strategiarbeid ved å legge til grunn FNs 17 bærekraftsmål. HMS-ansvarlig i holdingselskapet utformet en skisse der hovedmål nr. 12 støttes opp av bærekraftmålene nr. 3, 8, 11 og 13:

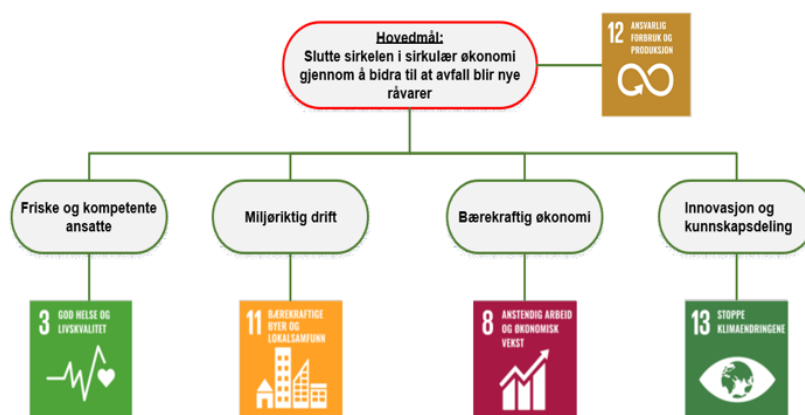


fig. 2 – hovedmål og fire fem prioriterte mål fra FNs 17 bærekraftsmål, årsberetning Retura TRV 2022

Fra andre halvår 2021 ble konsulentselskapet Azets engasjert for å fasilitere og støtte opp under selskapets arbeid med å utvikle sin bærekraftige forretningsmodell. Arbeidet er så langt i stor grad blitt gjennomført slik Step-by-Step modellens første tre steg beskriver prosessen.

## **Problemformulering**

Våren 2023 står selskapet overfor det krevende arbeidet med å gjennomføre modellens steg 4 og 5. Jeg ønsker å undersøke og forstå hvordan selskapet best kan lykkes med å gjennomføre disse to stegene for å komme videre med utvikling av sin bærekraftige forretningsstrategi. Først vil jeg gå gjennom relevant litteratur, forskning og empiri som kan øke forståelsen min, deretter vil jeg oppsummere litteraturgjennomgangen og formulere problemstillingen. I neste del diskuterer jeg hensiktsmessig forskningsdesign for undersøkelsen, underbygger valg av metode, beskriver gjennomføring av undersøkelsen og oppsummerer funn. Deretter drøfter jeg resultatene og funnene av undersøkelsen og vil diskutere funnene i relasjon til litteraturen. I siste del tar jeg sikte på å oppsummere hva jeg har forstått av undersøkelsen og funnene for å gi selskapet forslag og anbefalinger til hvordan det videre arbeidet med innføring av en bærekraftig forretningsstrategi kan tas videre.

## **Litteraturgjennomgang**

Selve kjerneaktiviteten i selskapet representerer bærekraft og samfunnsansvar. Med dette som utgangspunkt, hvordan kan bedriften motiveres til å utforme og innføre en bærekraftig forretningsstrategi? På hvilket grunnlag vil organisasjonens ledelse og ansatte oppfatte samfunnsansvar og bærekraft som nødvendig forutsetning for framtidig virksomhet?

Gjenvinningsaktiviteten hos Retura er først og fremst motivert av profitt, i tråd med klassisk økonomisk teori av Adam Smith, John M. Keynes og Milton Friedman som med sine teorier legger til grunn økonomisk vekst uten å ta tilstrekkelig hensyn til bærekraftig utvikling, knappe naturressurser og økologisk mangfold (Ditlev-Simonsen, 2022). Retura oppnår tilsynelatende profitt på en bærekraftig måte. Men kan selskapet oppfattes som ansvarlig? Elkington viser til at ensidig økonomisk resultat/profitt ikke alene sikrer langsiktig bærekraftig utvikling uten å samtidig måle miljøeffekten av reduserte utslipp og mer effektiv utnyttelse av (natur)ressursene. På samme tid må intern og ekstern sosial kapital ivaretas (Elkington, J. 1998). Elkington introduserte bærekraftkonseptet “the triple bottom line” (People, Planet, Profit). For å utvise samfunnsansvar på en bærekraftig måte må Retura samtidig ivareta den tredje bunnlinjen – people.

Steg 4 i Step By Step-modellen handler om å gjøre strategien kjent, både innenfor og utenfor organisasjonen. Det blir viktig å underbygge et rasjonale for strategien. The stakeholder concept viser til at bedrifters interessenter er svært mange, slik som leverandører, kunder, ansatte, myndigheter, media, konkurrenter, eiere og interesseorganisasjoner. Disse er «enhver gruppe eller person som kan påvirke eller påvirkes av oppnåelsen av en organisasjons formål,» (Freeman, R. E. 1984 s. 25). Ansatte er nøkkelinteressenter for bedrifter. Deres kompetanse, kunnskap og erfaring har stor verdi for bedriften (Ditlev-Simonsen, C. D. 2022, s. 168).

Ledelsens beslutning om samfunnsansvar og bærekraft uten involvering av ansatte kan virke direkte mot sin hensikt. Da Microsoft støttet «Gay Rights Bill,» som strategi for mangfold, reagerte en gruppe ansatte negativt basert på deres religiøse overbevisning som ikke aksepterte partner av samme kjønn. Microsoft måtte til slutt trekke seg fra prosjektet (Ditlev-Simonsen, C. D. 2022, s. 169). God HMS for å trygge det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, lik lønn for likt arbeid og involvering av ansatte er eksempler på måleparametre som inngår i Elkingtons tredje bunnlinje – people.

For å lykkes med innføring av samfunnsansvar er involvering av ansatte trolig mer avgjørende i nordiske land enn andre land med mer autoritær lederstil. Nordiske land har lange tradisjoner med sterke arbeidstakerforeninger og representasjon av ansatte i styret. Lederstilen i nordiske land er mer egalitær der leder er til stede for ansatte og virker støttende. Likevel viser studier at ansatte ikke blir tilstrekkelig involvert i bærekraftarbeidet. Involvering av ansatte medfører at disse blir ambassadører for bærekraft, øker sin jobbinnsats og motivasjon. De største utfordringene oppstår når:

- ansattes manglende bevissthet og involvering i bedriftens samfunnsansvar
- begrenset forståelse av de ansattes behov dekket av bedriftens ansvar
- dårlig forståelse av ansattes oppfatning av bedriftens samfunnsansvar
- top-down tilnærming til bedriftens samfunnsansvar

(Ditlev-Simonsen, D. C. & Brøgger B. 2013, s. 128).

Fordrer det noe spesielt å lede en samfunnsansvarlig bedrift? Artikkelen med samme overskrift konkluderer med at det kreves noe ekstra av en leder for å bli oppfattet som samfunnsansvarlig, men at dette lille ekstra ikke er *autentisk* ledelse (en leder som føler og tar ansvar utenfor seg selv, en som setter samfunnets mål



foran sine egne personlige mål). Leder må være lydhør overfor samfunnet, være rollemodell og oppføre seg troverdig. (Ditlev-Simonsen, D. C. 2009). Ditlev-Simonsen viser til Yukl (2006) sine tre ledelseskonsepter: karismatisk ledelse, deltagende ledelse og strategisk ledelse der lederegenskaper med det lille ekstra er implisitt i eksisterende ledelsesteorier.

En leder må være troverdig når bedriften innfører en bærekraftstrategi. Så hvis denne lederen ikke utøver autentisk ledelse, hva motiveres ledere til å utforme samfunnsansvarlig og bærekraftig strategi? En undersøkelse i Norge la til grunn 10 samfunnsansvarsteorier som ble gjenstand for måling i forhold til to spørsmål som ble gitt overfor tre grupper av respondenter. Disse gruppene var mastergradsstudenter, bedriftsledere og representanter fra to interesseorganisasjoner. Gruppene ble stilt spørsmål om hva man *trodde* motiverte ledere til å utvikle samfunnsansvar og bærekraft i sine bedrifter, deretter hvilke motivasjonsfaktorer disse lederne *burde* lagt til grunn for å utvikle samfunnsansvar og bærekraft (Ditlev-Simonsen, D. C. & Midttun, A. 2011). De 10 teoriene ble satt i et radardiagram, der utfallet av hvert av spørsmålene pr responsgruppe ble målt. Det var høy konsensus blant de tre gruppene. Det normative spørsmålet om hva ledere burde legge vekt på ga høyest score på teorier om bærekraft, etikk/moral og branding. Hva gruppene trodde lederne var motiverte av var branding, maksimalisering av verdi og bedriftens interessenter (stakeholdership). En pessimistisk tolkning går i retning av at ledere oppfattes som lite motiverte av etikk og moral. Dette kan bety at utvikling av samfunnsansvar og bærekraft skjer av pragmatiske årsaker og at videreføring av reguleringer og myndighetskrav blir nødvendig og avgjørende i det videre, men at mer forskning bør gjennomføres på området.

Steg 5 i modellen omhandler implementering av strategien. Et godt og effektivt redskap og sjekklister for å innføre bærekraftstrategi er å benytte 8-trinnsmodell for endring (Ditlev-Simonsen, C. D. 2022, s. 159), en modell som John P. Kotter presenterte i artikkelen Accelerate! fra 2012. Trinnene i modellen oversatt til norsk er (Ditlev-Simonsen, D. C. 2017):

- formidle at det haster (establishing a sense of urgency)
- etablere en gruppe med nok makt til å lede endring (creating the guiding coalition)

- etablere visjon og strategi (developing a vision and strategy)
- formidle visjonen (communicating the change vision)
- engasjere og involvere andre (empowering broad-based action)
- vise at initiativet virker (generating short-term wins)
- basert på resultater utvide initiativet (consolidating gains and producing more change)
- sikre integrering av initiativet (anchoring new approaches in the culture)


Kotter viser til at store selskaper utvikler tradisjonell hierarkisk organisering for å ivareta daglig drift, men trenger i tillegg et team (a guiding coalition) som virker parallelt med organisasjonen – «the dual operating system.» Denne koalisjonen evner å akselerere når bedriften må utføre hurtige strategiske endringer. Teamet består av dedikerte og motiverte medlemmer fra eksisterende organisasjon - «a volunteer army,» (Kotter, J. 2012).

SWOT-analysen er mye benyttet ifm. strategiutvikling generelt. Modellen uttrykkes i et diagram som måler bedriftens styrker og svakheter sett i forhold til muligheter og trusler i bedriftens omgivelser. Nye muligheter underbygges med virksomhetens styrker, samtidig som trusler i omgivelsene forsøkes redusert eller stoppet. Egne svakheter forsøkes eliminert i rammeverket av SWOT (Taherdoost, H. 2021). Analysen er enkel, men samtidig effektiv for å måle nåsituasjonen for bedriften og som grunnlag for det videre strategiarbeidet.

I større virksomheter finner man ofte ledere som har fått et dedikert ansvar for bærekraft og samfunnsansvar i bedriften. Disse funksjonene er kritiske endringsagenter som kan benytte fire teknikker for å lykkes med å mobilisere andre medlemmer i organisasjonen til bærekraftutvikling og samtidig bygge ned motstand mot endring: 1) Bygg et nettverk av interne allierte, utvikle ambassadører. 2) Bredde ut strategien overfor alle ansatte slik at den blir forståelig i forhold til den enkeltes daglige arbeid og rutiner, 3) Identifiser inadekvate insentiver, dvs. finne ut hva som motiverer til bærekraftutvikling hos den enkelte ansatte i forhold til den ansattes ansvar og rolle i bedriften. Til slutt 4) Bruk intern og ekstern benchmarking (Wichert & deBakker, 2019).

## Problemstilling

Utvalget av litteratur og forskning er tatt fra pensum i masterkurset «Bærekraft i praksis» ved BI. Bakgrunnen for akkurat dette utvalget var å oppnå innsikt fra litteraturen for å forstå steg 4 og 5 i Step by Step-modellen om innføring av bærekraftstrategi. I en masteroppgave ville det vært hensiktsmessig å søke annen relevant litteratur i tillegg, som f.eks. ledelsesteori, for å kunne gå mer i dybden. Litteraturen jeg har valgt i denne oppgaven kan sammenfattes i tre variabler som kan bidra til å forstå hvordan bedriften skal lykkes med å kommunisere og innføre en bærekraftstrategi:

- Interne variabler
  - Lederegenskaper
  - Eksterne variabler
- 
- bærekraftstrategi

Elkingtons «triple bottom line» peker på behovet for å legge til grunn måling av både interne og eksterne variabler, med Planet (det fysiske miljøet) og People (ansatte og andre mennesker i samfunnet), og ikke bare økonomisk resultat (Profit). Klassisk økonomisk teori med bl.a. A. Smith legger til grunn ensidig økonomisk resultat som intern variabel. Freeman introduserte «the stakeholder concept» (bedriftens interessenter) som består av både interne og eksterne variabler. Ledelseslitteraturen viser til at for å lede en bedrift som skal innføre og utvikle samfunnsansvar og bærekraft så må leder både utøve karismatisk, deltagende og strategisk lederskap for å opptre troverdig og være en god rollemodell. Fra et ansattperspektiv viser forskning at høy grad av involvering av de ansatte i bærekraftarbeidet sikrer at strategien blir en suksess. Foruten SWOT-analysen viser Kotter til 8-trinnsmodellen for å lykkes med endring. Etter å formidle at det haster, skal bedriften etablere en «volunteer army» eller «a guiding coalition» som jobber i parallell med organisasjonen – the dual operating system. Bærekraftansvarlig leder er viktig endringsagent og kan benytte fire teknikker for å mobilisere til bærekraftutvikling (Wichert & deBakker, 2019).

På bakgrunn av denne sammenfatningen av litteratur, formulerer jeg problemstillingen til:

*Hva forstår vi som viktige suksessfaktorer for innføring og utvikling av en bærekraftig forretningsstrategi i Retura?*

## Metodedel

Jeg har til hensikt å øke forståelsen om hva som kan bidra til å innføre og utvikle en bærekraftstrategi i bedriften. Jeg har interesse av å samle inn en oppfatning fra noen informanter som kjenner bedriften godt og som samtidig har et engasjement til strategiarbeidet. Jeg ønsker å skaffe meg en helhetsforståelse for hvordan informantene oppfatter og forstår prosessen. Jeg har ikke til hensikt å sammenlikne oppfatningene på tvers blant disse, det vil kreve flere informanter. Jeg tenker derfor at en kvalitativ tilnærming med personlige intervjuer av et utvalgt informanter er hensiktsmessig metode. At en undersøkelse er gyldig (valid), betyr at undersøkelsen tilfredsstillende gjeldende normer for hva som kjennetegner en god undersøkelse. For at undersøkelsen skal oppfattes som reliabel, eller troverdig, avgjøres om undersøkelsens resultater og konklusjoner framstår som troverdige på en måte slik at leseren får tiltro til resultatene (Grennes, T. 2020 s. 72-73).

De fem informantene jeg velger er styreleder, daglig leder, kvalitet- og utviklingsdirektør, transportkoordinator fra Retura, samt ekstern konsulent fra Azets som bistår selskapet med strategiarbeidet. Utvalget er klart begrenset i antall og kan representere en risiko for at respondentene uttrykker mer likt enn ulikt syn på utviklingsprosessen. På samme tid har informantene vidt forskjellige roller, så jeg mener risikoen elimineres i større grad. Informantene blir gjort oppmerksomme på at intervjuet tas opp på video med bruk av MS Teams. Opptakene blir automatisk transkribert i Teams. Informantene får tilgang til transkriberingen etter eget ønske. De trygges om at opptakene blir slettet etter bruk. Hvert intervju tar inntil 60 minutter. Som forberedelse til intervjuet mottar informantene i rimelig tid før intervjuet 12 skriftlige spørsmål som omhandler bærekraftig utvikling. Noen av spørsmålene er generelle og andre mer konkrete knyttet til Retura som selskap. Jeg orienterer informantene om at hensikten ikke er å svare opp alle spørsmålene, men bruke disse for å sette i gang tankeprosesser hos den enkelte som et grunnlag for en dialog og samtale om utvikling av bærekraftstrategi i bedriften. Med dette så mener jeg å ha ivare tatt undersøkelsens validitet så godt jeg kan. De 12 spørsmålene er:

- Hva betyr bærekraftig utvikling for deg?
- Hva betyr bærekraftig utvikling for Retura, slik du oppfatter det?

- Hvordan har du selv vært involvert i arbeidet med bærekraft og utvikling/innføring av bærekraftig forretningsstrategi i Retura?
- Hvilke kritiske suksessfaktorer oppfatter du som de mest sentrale for å lykkes med å innføre en bærekraftig forretningsstrategi i Retura?
- Hvilke oppfatter du er de viktigste interessentene i forhold til selskapets arbeid med bærekraft?
- Hva gjør Retura i dag som du mener er bærekraftig?
- Hva kan Retura TRV gjøre mer av som du mener er bærekraftig?
- Vi hører ofte at bærekraftige løsninger er forbundet med ekstra kostnader for bedrifter. Men finnes det bærekraftige satsningsområder som er lønnsomme eller vil øke lønnsomheten for Retura?
- Hvilke bærekraftige produkter eller tjenester kan Retura tilby som kan gi et reelt konkurransefortrinn for bedriften?
- Hvilke områder/aktiviteter er Retura god på mht. bærekraft? Hvordan har virksomheten oppnådd bærekraftig utvikling, og på hvilke områder har Retura ikke lyktes så godt?
- Hva gjør de viktigste konkurrentene av Retura ift. til bærekraftig utvikling?
- Hva kan du personlig gjøre for å gjøre selskapet mer bærekraftig og lykkes med en bærekraftig forretningsstrategi?

De fem informantene vektlegger ulike suksessfaktorer som viktige grunnlag for å utvikle en bærekraftig forretningsstrategi for selskapet. Det kan tyde på at informantene i større grad ser disse faktorene ut ifra sine roller og relasjoner til selskapet. Nedenfor listes opp essensen fra uttalelsene stikkordsmessig:

- Ikke etablerte verdikjeder
- Behov for lytteposter (politiske føringer og bestemmelser)
- Mangler nedstrømmottakere?
- Investeringer i maskinelle sorteringsanlegg
- Behov for bedre styring og systematisk arbeid
- Fra reaktiv til proaktiv organisasjon
- Økonomisk lønnsomhet
- Opparbeide god HMS-kultur
- Kompetanse og kapasitet

- Effektive arbeidsprosesser
- Engasjere hele organisasjonen
- Organisasjonen må modnes
- Omstillingsbehov
- Analyse – ikke tro og følelser
- Operasjonalisering av strategien er krevende
- Hva er grunnlaget for vurderingene selskapet gjør?
- Forankring
- Involvering
- Tydelig ledelse
- Samhandling (hvem legger føringer for hvem?)
- Produsentansvar
- Øke satsning på ombruk
- Ledelsen støtter opp under silotenkning
- Lav interesse og kunnskap fra eier
- God på rådgivning
- Driftsorganisasjon/»brannslukningsorganisasjon«

Jeg tar selv del i prosessen med å innføre en bærekraftig forretningsstrategi i selskapet. Min objektivitet og nøytralitet kan derfor settes på prøve hvis jeg faller for fristelsen av å inneha fordommer og være eklektisk i forhold til informantenes vurderinger og oppfatninger. Jeg har til hensikt å fremstille undersøkelsen steg for steg og være åpen og transparent.

En kvalitativ undersøkelse med bruk av ustrukturerte intervju søker ikke å finne felles forklaringsfaktorer med bruk av regresjonsanalyse eller strenge matematiske eller statistiske sammenhenger. Hensikten med intervjuundersøkelsen er å få en helhetsforståelse av hva informantene oppfatter som viktig for å lykkes med å innføre en bærekraftig forretningsstrategi i selskapet, hvilke faktorer som vektlegges og ikke minst hvordan bedriften kan lykkes med dette arbeidet.

### **Drøfting**

Det synes som at uttalelsene og oppfatningene til informantene kan sammenfattes omkring tre perspektiver:

1. Økonomi (lønnsomhet, investeringer og salg)
2. Eksterne forutsetninger (bedriftens interesser)

### 3. Interne forutsetninger (tiltak som må gjøres innenfor organisasjonen og av bedriften)

Det synes som at informantenes vektlegging og avgrensning av perspektivene dels kan forstås ut ifra den enkeltes rolle i bedriften, men jeg kan ikke se helt bort ifra at synspunktene representerer den enkeltes personlige oppfatning og overbevisning som framtrer uavhengig av læringskurven gjennom arbeidet med konsulentfirmaet som har bistått bedriften i arbeidet så langt. Hvordan kan jeg hevde det? Informantene som jobber daglig i selskapet og som har deltatt i workshops med konsulentfirmaet, synes å legge til grunn overordnede perspektiver om økonomi og eksterne forutsetninger for innføring og utvikling av en bærekraftig forretningsstrategi. Informantene som er mer perifere til den daglige driften tar til orde for interne forklaringer slik som bedre styringssystemer, oppøve god HMS-kultur, engasjere/involvere hele organisasjonen, tydelig ledelse og økt kapasitet og kompetanse blant ansatte. Grad av samhandling og hvem som legger føringer for hvem, er også et innspill.

Kan alle disse tre grupper av perspektiver bidra til å forstå viktige suksessfaktorer for innføring og utvikling av en bærekraftig forretningsstrategi i Retura? For å kunne svare ut spørsmålet ønsker jeg å sette disse perspektivene i relasjon til litteraturen jeg har valgt ut.

Det synes å være høy konsensus blant alle fem informantene om at bærekraft og ansvarlighet ikke kan gå på bekostning av økonomisk lønnsomhet – selskapet må utvikle bærekraft og ansvarlighet, og samtidig ha lønnsom drift. Denne oppfatningen kan relateres til Elkingtons «triple bottom line» der en målsetting er å kvantifisere (new metrics) de tre resultatmålene på en integrert måte. Klassisk økonomisk teori representert av f.eks. Adam Smith tar til orde for at økonomisk inntjening er tilstrekkelig for å oppnå effektivitet i samfunnet. Ingen av informantene synes å legge et slikt ensidig perspektiv til grunn, selv om investeringer i maskinelt utstyr trekkes fram som en suksessfaktor. Dette begrunnes med nedstrømmottakernes stadig økende krav til kvalitet på råvareproduktet. Alle informantene synes å legge til grunn et perspektiv som er i tråd med «the stakeholder concept» (bedriftens interessenter) av Freeman. Retura har mange interessenter, både interne og eksterne. Informantene som jobber daglig i bedriften trekker fram bedriftens eksterne interessenter, mens de mer perifere informantene vektlegger ansatte og ledelse. Noen av informantene

understreker betydningen av ledelse, men ikke som en direkte faktor. Betydningen av lederskap framgår implisitt når faktorer som god HMS-kultur, involvering av ansatte, samhandling, kompetanse og omstillingsbehov uttrykkes som viktige suksesskriterier. Disse interne forutsetningene er i tråd med forskning som søker å forstå hvorvidt det fordres noe spesielt å lede en samfunnsansvarlig bedrift, og hva som motiverer ledere å legge til grunn samfunnsansvar og bærekraftutvikling. Litteraturen viser til at top-down tilnærming til bedriftens samfunnsansvar, spesielt i nordiske land hvor bedriftene har relativt flat organisasjonsstruktur, samtidig som en egalitær lederstil utøves, virker som direkte barrierer for å lykkes med innføring av en bærekraftstrategi. En viktig suksessfaktor blir derfor å involvere ansatte. Informantene viser til forankring, involvering, tydelig ledelse og samhandling som er i overensstemmelse med denne forskningen.

Med unntak av konsulenten har ingen av informantene tanker om hvordan implementeringsprosessen bør eller kan tas et skritt videre. En plausibel forklaring for dette ligger i at bedriften fram til nå har gjennomført innføring av strategien med ekstern veiledning og støtte. Arbeidet har foregått over en periode på noen måneder med i alt tre workshops i ei arbeidsgruppe med under 10 medlemmer som har representert avdelingene i selskapet. Vesentlighetsanalyse og interessentanalyse er gjennomført, samt analyse av strategiske fokusområder. I intervjuet med konsulenten anbefaler denne å ta en konkret utfordring med å sette opp en "innovativ hub" bestående av renovatører, ansatte fra produksjonen, administrasjonen med økonomifunksjonen og HR, utviklingssjef og om mulig noen eksterne eksperter fra forskningsmiljøet i Trondheim (NTNU/SINTEF). Denne gruppen kan jobbe med konkrete problemstillinger som handler om økt materialgjenvinning og økt samhandling i selskapet. Dette perspektivet understøttes i stor grad av Kotters 8-trinnsmodell for endring. Det er en reell risiko for at analysen og strategiarbeidet som hittil er gjennomført blir liggende igjen på skrivebordet som kun en god plan. Videre prosess må akselerere (establishing a sense of urgency) og Retura må etablere ei gruppe ansatte med nok makt til å lede endring (a guiding coalition).

Undersøkelsen baserer seg på relativt få informanter, men de som er valgt ut er nøkkelpersoner som jeg forventer har refleksjoner og tanker knyttet til innføring og utvikling av en bærekraftstrategi i selskapet. Til tross for relativt få informanter så synes det som at informantene ikke er samordnet om de tre



nevnte perspektivene. Kanskje ville internalisering av resultater og erfaringer fra de tre workshops medført uttalelser som var mer samordnet? Årsaken til dette kan være flere, men en jevn, systematisk og analytisk arbeidsmetode omkring strategiarbeidet ville trolig økt sannsynligheten av å samordne perspektivene. Konsulenten viser til bedriftens behov for modning, det skal noe til å gå fra å være en svært driftsorientert organisasjon til å framstå som proaktiv og analytisk der operasjonalisering av strategien trolig er det mest krevende arbeidet.

Jeg har lagt vekt på at undersøkelsen skal framstå som forståelig, transparent og troverdig ved framlegging av resultatene og funnene, men også ved å sammenstille funn med utvalgt litteratur og forskning på området. Det synes som at mange av funnene bekreftes av litteraturen og det tyder i retning av at undersøkelsen har målt hva den var tiltenkt å måle. Det ville vært interessant å gjøre en undersøkelse på tvers av flere bedrifter som har igangsatt tilsvarende strategiarbeid for å forstå og observere om det finnes fellestrekk i prosessen. En slik undersøkelse kunne vært egnet for en bachelor, eller masteroppgave.

I siste del av oppgaven gjør jeg en kort sammenfatning av undersøkelsen og kommer med en tentativ konklusjon og anbefaling overfor Retura for selskapets videre arbeid med innføring av en forretningsbasert bærekraftstrategi.

### **Konklusjon og anbefaling**

Undersøkelsen som jeg har foretatt ifm. Retura sin innføring av en forretningsbasert bærekraftstrategi er begrenset innenfor rammen av to trinn fra Kotters 8-trinnsmodell for endring. Undersøkelsen er samtidig også begrenset i omfang og innenfor kravene til prosjektoppgave i kurset Bærekraft i praksis ved BI. Jeg oppfatter å ikke ha tilstrekkelig grunnlag til å utforme en direkte konklusjon. Hensikten med undersøkelsen var å få en dypere forståelse av prosessen med strategiarbeidet, og det mener jeg å ha oppnådd, i tilstrekkelig grad til å komme med en anbefaling for det videre arbeidet. For å lykkes med trinn 5 i Step-by-Step modellen om innføring av bærekraftstrategi legges til grunn Kotters 8-trinnsmodell for endring (Ditlev-Simonsen, C. D. 2022). Ledelsen i Retura får god hjelp av sitt styre til å formidle at det haster – styret i selskapet legger stor vekt på prosessarbeid og målsetting om implementering av en forretningsorientert bærekraftstrategi innen utgangen av 2023 som skal virke styrende for selskapets aktivitet for de nærmeste 5 årene. I undersøkelsen framgår uttalelser om at

bedriften per i dag er en brannslukningsorganisasjon som opptrer på en reaktiv måte, en åpenbar svakhet i en SWOT-analyse. Videre utvikling og innføring av strategien står i fare for å ikke realiseres. Analyse av nåsituasjonen tilsier at selskapet med god grunn bør etablere ei gruppe som skal lede an endringen (a guiding coalition) med medlemmer i konsernet som har sterk motivasjon og ambisjon for arbeidet. Grappa gis et tydelig mandat for sin rolle og oppgave fra ledelsen. På bakgrunn av intervjuer av 54 bærekraftledere i store tyske selskaper, anbefaler Wichert & deBakker fire teknikker for å redusere motstand mot endring og for å bygge opp motivasjon for deltakelse og utvikling av bærekraft og bedriftsansvar ved å gjøre strategien forståelig innenfor arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte. Bedriftens bærekraftansvarlige er kritiske endringsagenter. Denne rollen må anerkjennes og styrkes hvis bedriften skal være ledende innenfor bærekraftig utvikling (Wichert & deBakker, 2019).

## Litteraturliste

- Bråthen, T. & Minde, S. W. (2022). *Styrets arbeid med bærekraft etter norsk lov*. Gyldendal Rettsdata, <http://www.reddsdata.no>, Nordisk tidsskrift for Selskabsret.
- Ditlev-Simonsen, D. C. (2009). *Fordrer det noe spesielt å lede en samfunnsansvarlig bedrift?* s. 22 – 33. Magma.
- Ditlev-Simonsen, D. C. (2017). *Dulging – endringer i bærekraftig retning med god endringsledelse*. s. 61 – 69. Magma
- Ditlev-Simonsen, D. C. (2022). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility. From Theory to Action*. Palgrave Macmillan.
- Ditlev-Simonsen, D. C. & Brøgger B. (2013), *CSR and Employee Motivation*, s. 117 – 134. Cappelen Damm akademisk.
- Ditlev-Simonsen, D. C. & Midttun, A. (2011). *What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders* s. 25 – 38. DOI: 10.1002/csr.237
- Elkington, J. (1998). *Accounting for the triple bottom line*. s.18-22. Emerald Insight.
- Ellen MacArthur Foundation. (u.å). <https://ellenmacarthurfoundation.org/>  
FNs bærekraftsmål. (4. april 2023).  
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. s. 3 – 30. Pitman.
- Grennes, T. (2020). *Slik løser du metodeproblemene i bachelor- og masteroppgaven*. s. 72 - 73. Cappelen Damm Akademisk.
- Kotter, J.P. (2012). *Accelerate!* s. 44 – 58. <https://search-ebsochost.com.ezproxy.library.bi.no/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=82532450&site=ehost-live&scope=site>. Harvard Business Review
- Regnskapsloven (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. (LOV-1998-07-17-56). Lovdata. [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL\\_3#KAPITTEL\\_3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3)
- Retura TRV AS (2022), *Årsberetning 2022 Retura TV AS*. s. 2. [ssb.no](https://www.ssb.no/ajax/ordforklaring?key=350496&sprak=no) (u.å.). <https://www.ssb.no/ajax/ordforklaring?key=350496&sprak=no>

- Taherdoost, H. (2021). *Determination of Business Strategies Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to Enhance Growth and Profitability*. Macro Management & Public Policies
- Wickert, C & deBakker, G.A.F. (2019). *How CSR Managers Can Inspire Other Leaders to Act on Sustainability*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2019/01/how-csr-managers-can-inspire-other-leaders-to-act-on-sustainability>