



Handelshøyskolen BI

MAN 50751 Grønn vekst og konkurransekraft

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	07-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10013 IN02 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Olaug Godøy, Marianne Karin Hufthammer

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Bærekraftig utbygging av Bybanen i Bergen
Navn på veileder *:	Marit Sjøvaag

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Bærekraftig utbygging av Bybanen i
Bergen



Eksamenskode og navn:

MAN 50751 – Grønn vekst og konkurransekraft

Utleveringsdato:

07.09.2021

Innleveringsdato:

20.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	1
1.2 SJETTE HOVEDRAPPORT FRA FNs KLIMAPANEL	2
1.3 NORGES KLIMAFORPLIKTELSER	2
1.4 OM BYBANEN UTBYGGING	3
1.5 STATUS UTBYGGING AV BYBANEN I BERGEN.....	3
1.6 RAMMEBETINGELSER FOR BYBANEN UTBYGGING	3
2. TEORI	4
2.1 SAMFUNNSANSVAR, ETIKK OG BÆREKRAFT	4
2.2 GRØNN VEKST.....	7
2.3 THE GREEN EXECUTIVE.....	10
2.4 ER MILJØPOLITIKK VED OFFENTLIGE ANSKAFFELSER EFFEKTIV?.....	12
3. METODE	14
3.1 INNMELDING AV PROSJEKTOPPGAVEN TIL NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA (NSD)	14
3.2 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	14
4. RESULTATER	17
4.1 RELEVANTE TEMA FRA STYRENDE DOKUMENTER I VESTLAND FYLKESKOMMUNE OG BYBANEN UTBYGGING	17
4.1.1 Utviklingsplan (2020-2024) som rammeverk for Vestland fylkeskommune.....	17
4.1.2 Andre aktuelle styrende dokumenter for Bybanen Utbygging	18
4.1.3 Status for bærekraftsarbeidet i Bybanen Utbygging.....	19
4.2 RESULTATER FRA INTERVJUER	21
4.2.1 Bærekraftbegrepet	22
4.2.2 Bærekraft i Vestland fylkeskommune og i utbyggingen	22
4.2.3 Målsettinger innen bærekraftig utvikling	24
4.2.4 Kompetanse, erfaringsoverføring og målsettinger	25
4.2.5 Annet.....	26
5. DISKUSJON	27
5.1 HVOR LANGT HAR ORGANISASJONEN KOMMET I BÆREKRAFTSARBEIDET?	27
5.2 HVORDAN ER KUNNSKAPSNIVÅET RELATERT TIL BÆREKRAFT?	32
5.3 HVA ER STATUS OG MÅLSETTING NÅR DET GJELDER KOMPETANSEHEVING OG ERFARINGSOVERFØRING INNEN BÆREKRAFT?.....	34

5.4 KAN EN BÆREKRAFTSTRATEGI VÆRE ET VIRKEMIDDEL FOR Å NÅ MÅLET OM EN MER BÆREKRAFTIG UTBYGGING?	35
5.4.1 Hvilke målsettinger bør inngå i en bærekraftstrategi for Bybanen Utbygging?.....	36
5.4.2 Hvordan implementere og følge opp en bærekraftstrategi i den daglige driften?.....	36
6. KONKLUSJON	38
REFERANSELISTE.....	1
VEDLEGG	4

Sammendrag

Forskning viser at menneskelige utslipp er en stor bidragsyter til temperaturøkningen på jorden, og at det haster med å få redusert klimagassutslippene. I Norge står det offentlige for ca. 600 milliarder kroner i årlige innkjøp, og det er knyttet store klima- og miljøutslipp til dette. Bygg- og anleggsbransjen er en stor bidragsyter til disse utslippene. Bybanen Utbygging er en offentlig byggherreorganisasjon som står for utbyggingen av Bybanen i Bergen, og har dermed både plikt og mulighet til å bidra til en mer bærekraftig prosjektgjennomføring.

Problemstillingen som utforskes i oppgaven er hvordan Bybanen Utbygging som offentlig byggherre kan bidra til en mer bærekraftig utbygging av Bybanen i Bergen. Metoden som er benyttet er en kombinasjon av litteraturstudium, semi-strukturerte intervjuer, samt forfatternes kunnskap og erfaringer fra bærekraftsarbeidet i organisasjonen. Funnene er drøftet opp mot relevant pensumlitteratur og andre relevante dokumenter.

Bybanen Utbygging har gjort mye arbeid relatert til bærekraft, men det har ikke tidligere vært gjennomgått systematisk. Systematiseringen viser at organisasjonen har kommet et godt stykke på vei i bærekraftsarbeidet, men at det fortsatt er et forbedringspotensial.

Arbeidet med oppgaven har identifisert flere områder der Bybanen Utbygging kan bidra til en mer bærekraftig utbygging gjennom å:

- heve kunnskapsnivået innen bærekraft i organisasjonen
- skape engasjement og en bærekraftskultur, både internt i Bybanen Utbygging og mot leverandører
- stille relevante krav i offentlige innkjøp
- påvirke ved å etterspørre innovasjon og teknologiutvikling
- arbeide videre med muligheter som ligger i prosjekteringen
- systematisere bærekraftsarbeidet gjennom å implementere en bærekraftstrategi, og forankre den i hele organisasjonen

1. Innledning

1.1 Problemstilling

Offentlig sektor i Norge kjøper varer og tjenester for om lag 600 milliarder kroner i året, og i 2017 sto offentlige anskaffelser for 16 % av Norges klimafotavtrykk (Riksrevisjonen, 2022, s. 5). Av dette sto bygg- og anleggsbransjen alene for 15 % av utslippene (Asplan Viak, 2019, s. 11).

Bybanen Utbygging er en prosjektorganisasjon i Vestland fylkeskommune som er ansvarlig for planlegging, prosjektering, anskaffelser og bygging av Bybanen i Bergen. Selv om sluttproduktet Bybanen er et viktig bærekraftstiltak for Bergen er det ikke gitt at dette også gjelder for utbyggingen i anleggsfasen. Organisasjonen har derfor både mulighet og plikt til å påvirke og bidra til en mer bærekraftig prosjektgjennomføring.

For å systematisere arbeidet med bærekraft i Bybanen Utbygging og for å kunne øke fokus i alle ledd ønsker vi å utforske hvilke virkemidler som vil være mest relevant å benytte for Bybanen Utbygging som en offentlig byggherre. Ett av disse kan være å få etablert og implementert en bærekraftstrategi i Bybanen Utbygging. Relevante spørsmål å stille kan da være;

Hva er status på bærekraftsarbeidet i dag? Hvordan er kunnskapsnivået innen bærekraft i organisasjonen? Trenger Bybanen Utbygging en bærekraftstrategi? Hvilken verdi vil en bærekraftstrategi gi organisasjonen? Vil en bærekraftstrategi kreve økt kunnskap innen temaet? Hvordan kan en bærekraftstrategi bli en del av den daglige driften og hva skal til for å få den forankret i hele organisasjonen? Kan en bærekraftstrategi skape mer engasjement og eierskap til temaet?

Den overordnede problemstillingen i denne prosjektoppgaven formuleres dermed som:

Hvordan kan Bybanen Utbygging som offentlig byggherre bidra til en mer bærekraftig utbygging av Bybanen i Bergen?

For å kunne identifisere de viktigste områdene Bybanen Utbygging kan påvirke til en mer bærekraftig utbygging trenger vi en status på hvor organisasjonen er i dag, og videre identifisere hva som er viktig å arbeide med fremover. Herunder skal følgende delmål forsøkes besvart i oppgaven:

1. *Hvor langt har Bybanen Utbygging kommet i bærekraftsarbeidet?*
2. *Hvordan er kunnskapsnivået i organisasjonen relatert til bærekraft?*
3. *Hva er status og målsetting når det gjelder kompetanseheving og erfaringsoverføring innen bærekraft?*
4. *Kan en bærekraftstrategi være et virkemiddel for å nå målet om en mer bærekraftig utbygging?*

1.2 Sjette hovedrapport fra FNs klimapanel

I august 2021 ble første del av sjette hovedrapport fra FNs klimapanel publisert (IPCC, 2021). Delrapporten omhandler de fysiske klimaendringene på jorden, hvordan klimasystemet fungerer, og hvordan menneskelig aktivitet påvirker klimaet (Miljødirektoratet, 2021). Rapporten slår fast at menneskelige utslipp forårsaker en oppvarming av atmosfæren, havet og landområder, og at det skjer fort. Rapporten ble beskrevet som «kode rød for menneskeheten» av FNs generalsekretær António Guterres, noe som innebærer at vi må handle raskt om vi skal nå 2-gradersmålet i Parisavtalen (FN, 2021).

1.3 Norges klimaforpliktelser

Det overordnede målet i Parisavtalen er å begrense den globale oppvarmingen til under 2 grader innen århundret er over, samt å arbeide mot å begrense temperaturstigningen til 1,5 grader sammenlignet med førindustriell tid (FN-sambandet, 2015). Norge forpliktet seg i 2015 til å delta i dette arbeidet (Regjeringen, 2015). I 2021 overtok Arbeiderpartiet og Senterpartiet regjeringsmakten og dannet Hurdalsplattformen. I den står det at norske utslipp skal kuttes med 55 prosent i 2030 sammenlignet med 1990-nivå, som et delmål på veien mot netto nullutslipp i 2050. Utslippsmålet gjelder hele økonomien, inklusiv kvotepliktig sektor (Regjeringen, 2021).

1.4 Om Bybanen Utbygging

Bybanekontoret ble opprettet i 2001 av Bergen kommune. Senere ble organisasjonen delt opp i en driftsorganisasjon (Bybanen AS), og en utbyggingsorganisasjon (Bybanen Utbygging), og i 2010 ble Bybanen Utbygging overført fra kommunen til Hordaland fylkeskommune (som fra 2020 ble til Vestland fylkeskommune). Bybanen Utbygging er en prosjektorganisasjon med rundt 50 fast ansatte, og bemanner etter behov opp og ned ved hjelp av innleid personell.

Utbyggingen av Bybanen finansieres gjennom Miljøløftet som i utgangspunktet ble etablert av samarbeidspartene Bergen kommune, Statens vegvesen, Jernbandedirektoratet, Vestland fylkeskommune og Statsforvalteren i Vestland, og er senere utvidet til å inkludere kommunene rundt Bergen. Vestland fylkeskommune ved Bybanen Utbygging har byggherreansvaret for utbyggingen av Bybanen. Dette innebærer ansvar for grunnerv, planlegging, anskaffelser, prosjektering og utbygging av infrastrukturen til Bybanen frem til og med godkjenning fra Statens Jernbanetilsyn og overlevering til driftsorganisasjonen Bybanen AS. Hovedmålet for Miljøløftet er nullvekst i personbiltransporten, og at veksten i persontransport i Bergen skal tas med kollektivtrafikk, sykkel og gange (Miljøløftet, 2022a).

1.5 Status utbygging av Bybanen i Bergen

Bybanen Utbygging har ferdigstilt tre byggetrinn, og holder nå på med fjerde byggetrinn som går fra Bergen Sentrum til Fyllingsdalen. Traséen på ca. 9 km har en kostnadsramme på 7,752 milliarder 2017-kroner, og skal ferdigstilles i november 2022. Byggetrinn fem, fra Bergen sentrum til Åsane, er under regulering med forventet vedtak av reguleringsplan sommer 2023. Prosjektet omfatter blant annet hovedsykkelvei og bybanetrasé på ca. 13 km, og er planlagt ferdigstilt i 2032. Kostnadsrammen for byggetrinn fem har et foreløpig estimat på ca. 13 milliarder kroner, men anslagsprosessen er enda ikke ferdigstilt.

1.6 Rammebetingelser for Bybanen Utbygging

Bergen kommune står for utarbeidelse av reguleringsplan for utbygging av Bybanen. Bybanen Utbygging får overlevert en politisk vedtatt reguleringsplan og skal bygge i henhold til denne. Rammebetingelsene for utbyggingen er da satt med hensyn på blant annet valg av trasé, større konstruksjoner og regulerings-

plangrenser. I tillegg er spillerommet begrenset i forhold til de økonomiske rammene som ligger til grunn da disse blir lagt tidlig i prosessen, mens prosjektvarighet for neste byggetrinn er rundt 10-12 år frem i tid. De økonomiske rammene er basert på anslagsprosess, og prosjektet finansieres gjennom en deling mellom Miljøløftet og staten (Miljøløftet, 2022b). En viktig usikkerhetsfaktor er at det kan komme politiske beslutninger underveis som påvirker handlingsrommet.

2. Teori

Det finnes flere måter å tilnærme seg teorien for å kunne svare ut problemstillingen i denne oppgaven. Teorier for å finne ut hvor en organisasjon er i forhold til det grønne skiftet, hvordan det offentlige kan ta samfunnsansvar, samt status på hvor moden organisasjonen er i forhold til grønn omstilling er relevante temaer i denne sammenheng. Bygg- og anleggsbransjen er en stor bidragsyter til klimagassutslipp, og offentlige byggherrer har mulighet til å bidra ved å stille krav i anskaffelser. Vi har, basert på dette, valgt teori fra tre bøker og en artikkel vi mener danner et relevant grunnlag for analysen og drøftingen i oppgaven, og lagt til grunn at teorien omfatter alle de tre dimensjonene i bærekraftsbegrepet – både økonomi, klima og miljø og det sosiale aspektet.

2.1 Samfunnsansvar, etikk og bærekraft

Ditlev-Simonsen (2017, s. 520) bruker en definisjon på bærekraft som baserer seg på Brundtland-kommisjonen sin formulering fra 1987:

«Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov»

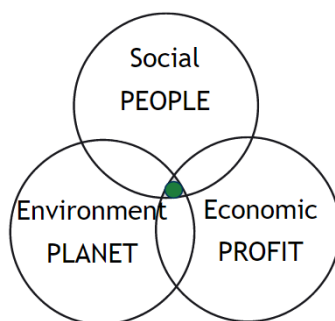
Videre tar hun for seg hva samfunnsansvar, etikk og bærekraft innebærer for virksomheter, og viser til at for å oppnå en bærekraftig utvikling har alle et ansvar – både forbrukere, myndigheter og virksomheter. Virksomhetenes arbeid med bærekraft omfatter et ansvar for samfunnet som de er en del av, og dette kalles virksomhetens eller bedriftens samfunnsansvar.

Ifølge Ditlev-Simonsen (2017) er det særlig fire temaer som er viktige å vurdere når en virksomhet skal følge opp sitt samfunnsansvar. Disse er respekt for menneskerettigheter, sikring av gode arbeidsforhold, natur- og miljøansvar og bekjempelse av korrupsjon. Næringslivet har i stadig økende grad blitt mer globalisert, og med bakgrunn i dette har det blitt utviklet internasjonale konvensjoner, initiativer og verktøy relatert til menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø og korrupsjon. De enkelte nasjonene har i tillegg egne nasjonale lover, retningslinjer og bedriftsinterne regler for å øke fokuset på dette i det daglige. I Norge har vi blant annet Regnskapsloven som tar for seg samfunnsansvar for miljø, sosiale forhold, arbeidsmiljø, overholdelse av menneskerettigheter og bekjempelse av korrupsjon for store virksomheter. Andre land har ikke nødvendigvis tilsvarende lovverk, og det kan finnes kulturelle forskjeller på hva som for eksempel blir ansett som korrupsjon.

Men hvorfor skal en virksomhet ta samfunnsansvar? Det finnes ikke spesifikke samfunnsansvarsteorier, men Ditlev-Simonsen (2017, s. 527-529) tar for seg ulike teorier for å synliggjøre hvorfor man bør og skal ta samfunnsansvar. Innenfor økonomisk teori kan en virksomhet som tar samfunnsansvar få følgende fordeler: De kan få økt lønnsomhet og bedre avkastning (foretrekkes av kunder, konkurransefortrinn), redusert risiko for dårlig omdømme og mulighet for bedre omdømme, vise at de innfrir markedets forventninger, bli sett på som en attraktiv arbeidsgiver, få myndighetene positivt innstilt til virksomheten, samt lettere tilgang til kapital.

John Elkingtons «Triple bottom line»-modell (figur 1) illustrerer hvor viktig det er at virksomheter ikke bare tenker profitt, men også tar hensyn til hvilken påvirkning de har på miljø og sosiale forhold slik at de kan ivareta en bærekraftig utvikling.

The Triple-bottom line - John Elkington:



- Sosialt - mennesker
- Velvære
 - God arbeidsforhold
 - Rettferdig lønn
 - Ikke barnarbeid
 - Økt lykke, etc.

- Miljø - Planet
- Minimer negativ miljøpåvirkning
 - Reduser avfall
 - Reduser CO2-utslipp
 - Opprettholde biologisk mangfold etc.

- Økonomisk - samfunnsøkonomi
- Samlet samfunnsøkonomisk (ikke bare profitt)
 - Redusere Nord-Sør problematikken
 - Fordele verdier og ressurser rettferdig
 - Ikke utnytte u-land
 - Rettferdig beskatning, etc.
 - Anti-korrupsjon. Etc.

Figur 1: John Elkingtons illustrasjon av de tre dimensjonene sosial, klima og miljø og økonomi (People, Planet, Profit) som alle er en del av bærekraftsbegrepet. Hentet fra forelesning i Grønn vekstprogrammet 02.03.2022 (Ditlev-Simonsen, 2022).

Innenfor etiske teorier trekker Ditlev-Simonsen (2017, s. 530-531) frem tre teorier som i utgangspunktet gjelder for individer, men som også er aktuelle for å belyse relevansen av at en virksomhet tar samfunnsansvar. For en virksomhet innebærer dydsetikk at ansatte i samarbeid kommer frem til en omforent oppfatning av hva som er riktig oppførsel når en treffer på ulike etiske dilemmaer. Konsekvensetikken baserer seg på at det er resultatet av handlingene våre som er avgjørende, og bedrifter må derfor fokusere på at de samlet sett gjør mer godt enn det de forårsaker av skader. Pliktetikken betyr at virksomheter har en forpliktelse til å bidra til fellesskapet. Miljøfyrtårn er et eksempel på regler bedrifter kan benytte for å oppfylle denne forpliktelsen.

Så hvordan kan en best implementere samfunnsansvar i virksomheten? En måte å gjøre det på er å utføre det som et organisasjonsutviklings- og omstillingsprosjekt (Ditlev-Simonsen, 2017, s. 532-534). Det som imidlertid er helt essensielt er at ledelse på alle nivåer jobber sammen for å nå målene, samt at de ansatte får være med å påvirke målsettingene. Den øverste ledelsen må gå foran som gode eksempler, lage konkrete mål for alle deler av virksomheten, involvere så mange ansatte som mulig i arbeidet med oppfølging, individualisere målene (forklare hva det innebærer for den enkelte å ta samfunnsansvar), sette av dedikerte ressurser til prosessen og informere om resultater underveis. Arbeidet med samfunnsansvar må være en integrert del av den daglige driften. Men samfunnsansvaret begrenser seg ikke bare til virksomheten selv, det omfatter også deres leverandører. Utfordringer

som har vært avslørt i media har blant annet omhandlet barnarbeid, dårlige lønns- og arbeidsforhold og negative klima- og miljøpåvirkninger. Det er derfor viktig at virksomhetene kontinuerlig følger opp at lover, forskrifter og avtaler etterleves i hele leverandørkjeden.

2.2 Grønn vekst

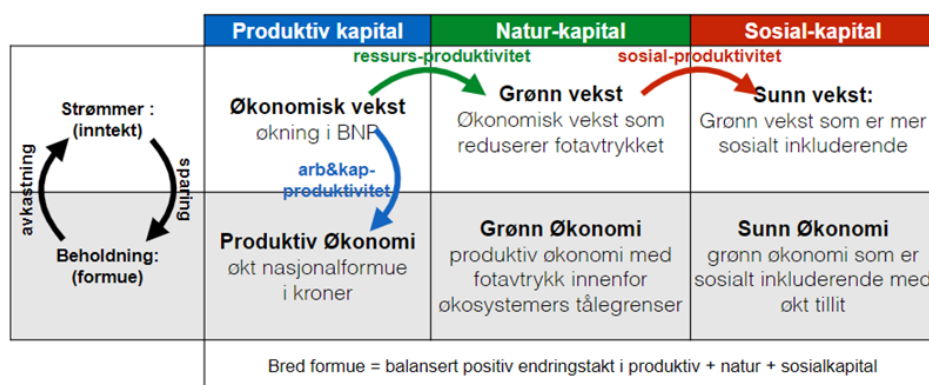
Stoknes tar i boka «Grønn Vekst» for seg hvordan det er mulig å oppnå en sunn økonomi i det 21. århundre (Stoknes, 2021). Konvensjonell økonomisk teori har utelukkende sett på vekst i bruttonasjonalprodukt (BNP) som et mål for hvor godt et lands økonomi går. Dette har medført at planetens tålegrenser for flere viktige parametere er overskredet (klimaendringer, tap av biodiversitet, ødeleggelse av jordsmonn og overgjødning av nitrogen og fosfor) som vist av Raworth i «Doughnut economics» (Raworth, 2017, s. 52). Dette kan ikke fortsette, og videre vekst må derfor skje på nye måter.

Forskere har anslått at kun ni prosent av ressursene som utvinnes årlig blir resirkulert. Økt sluttbrukereffektivitet og bruk av fornybar kraft vil etter hvert fase ut behovet for fossilt brennstoff. Resirkulering av materialer vil redusere behovet for å hente ut mer mineraler, metaller og biomasse. Når det gjelder fornybar kraft har batterier som lagringsmedium blitt stadig billigere, og økningen i andelen av batterielektriske kjøretøyer har redusert behovet for fossile drivstoff. På grunn av økte kostnader og økt risiko relatert til fossile energikilder vil disse etter hvert bli utkonkurrert av vind- og solkraft i kombinasjon med batterier. Fornybar kraft vil også være bedre, tryggere, sunnere og ha sterkere appell i befolkningen i tillegg til at de vil gi høyere fortjeneste (Stoknes, 2021, s. 123-132).

Robert M. Solow formulerte 1900-tallets dominerende økonomiske vekstmodell. Denne hensyntok bare arbeidskraft, kapital og teknologiske fremskritt. Natur, miljø og ressurser ble ansett som irrelevante for økonomisk vekst og ikke vurdert som begrensende faktorer. Denne gråvekstmodellen overskrider jordas biokapasitet. Stoknes (2021, s. 148-149) viser til at dersom alle mennesker på jorden skulle forbrukt og kastet avfall tilsvarende som det innbyggerne i de rikeste landene gjør i dag, ville vi trenge biokapasiteten til mellom tre og fem planeter. For å komme på riktig kurs må vi finne en måte å fortsatt kunne ha en økonomisk vekst samtidig

som det økologiske fotavtrykket vårt og de sosiale ulikhetene i verden kan holdes innenfor akseptable rammer.

Vekst i BNP som målemetode har mange svakheter, men er en av de mest kjente og brukte økonomiske målemetodene, og det er derfor hensiktsmessig å benytte BNP i kombinasjon med andre måleindikatorer. Stoknes definerer grønn vekst som en økning i økonomisk verdiskaping med mindre ressursforbruk, samtidig som en reduserer miljøpåvirkningen (Stoknes, 2021, s. 159). Det vil si at ressursproduktiviteten må være større enn den økonomiske veksten. En sunn økonomi baserer seg på en balansert positiv endringstakt i produktiv kapital, naturkapital og sosialkapital, som vist i figur 2.



Figur 2. Hentet fra Stoknes sin oppsummeringsforelesning i Grønn vekstprogrammet 22.04.2022 (Stoknes, 2022b).

Så hvordan kan vi oppnå sunn vekst i praksis? Forskning har vist at de fleste næringslivsledere ser bærekraft som en avgjørende faktor for suksess, men vet ikke hvordan de skal få integrert sunn bærekraft inn i kjernestrategien. Omstillingen vil kreve grønne ledere, økte krav og forventninger til ESG-rapportering (Environment, Social, Governance) og resultater.

Det finnes seks praktiske, godt utprøvde og strategiske steg som alle virksomheter kan bruke for å oppnå sunn vekst. Disse er godt beskrevet i bøkene «The green executive» (Kane, 2011, s. 101-164) og «Grønn vekst» (Stoknes, 2021, s. 284-303). Stoknes har illustrert de seks strategiske trinnene i en «trappemodell» for sunnvekststrategier (figur 3), og vi vil her beskrive disse. Trinnene består av 1. Utvendig samfunnsengasjement, 2. Husrengjøring, 3. Innkjøp, 4. Drift, 5. Produktportefølje og 6. Forretningsmodeller.



Figur 3. "Grønn vekst"-trappen som viser de ulike stegene en virksomhet kan bruke for å oppnå grønn og sunn vekst (Stoknes, 2021, s. 286).

Ulike virksomheter vil ha ulike utgangspunkt, og noen vil starte på bunnen av trappen og bevege seg oppover, mens andre vil kunne starte høyere opp i trappen. Uansett vil de fleste organisasjoner måtte jobbe med ulike utfordringer på alle seks nivåer. De nederste trappetrinnene vektlegger ansvarlighet og reduksjon av negative effekter, mens høyere trinn vektlegger oppskalering av de positive mulighetene som ligger i sunn vekst.

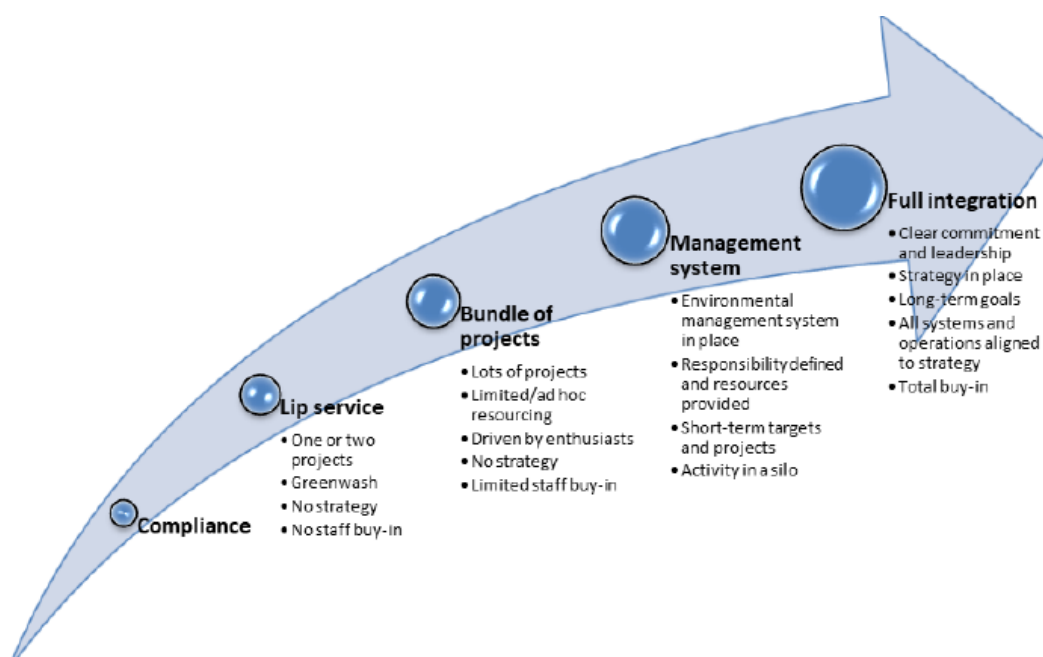
Alle virksomheter bør utføre en interessent-analyse for å finne ut hvem som er de viktigste interessentene deres, og finne ut hvordan en skal prioritere disse basert på gjensidig påvirkningskraft og behov. Dette er steg en i trappen - utvendig samfunnsengasjement. Neste steg er husrengjøring. Det innebærer å sette mål (for eksempel innen avfallshåndtering), gjennomføre målinger, implementere, evaluere og feire gode resultater. Deretter gjentas prosessen. For å sette dette i system vil det være nødvendig å implementere et verktøy for miljøledelse, som for eksempel Miljøfyrtårn eller ISO 14001 Miljøledelse. Tredje steg i trappen er grønne og ansvarlige innkjøp. Dette kan blant annet innebære å kjøpe varer som er mer ressurs- produktive og har bedre kvalitet, eller å investere i leverandører som er langt fremme når det gjelder resirkulering og bruk av fornybare energikilder. På steg fire er fokuset på å forbedre interne produksjonsprosesser og tjenesteleveranser. Det femte trinnet tar for seg hvordan produkter og tjenester kan bli ressurs-produktive og holdbare, bruk av «sunne» materialer, maksimere energiforbruket i forhold til fornybar energi og bruke vugge-til-vugge som prinsipp for å forbedre produkter. På det sjette og siste steget i trappa ser en på hvordan en kan endre forretningsmodellen for å understøtte sunn, grønn vekst.

Men for å oppnå sunn, grønn vekst må en ha grønt lederskap. Dette krever at visjoner og muligheter for grønn, sunn vekst blir innarbeidet i virksomhetens overordnede strategi og at toppledelsen støtter oppunder. Mange ledere er positivt innstilt til gode ideer fra sine medarbeidere - det vil si at den enkelte kan være med å motivere og påvirke både kollegaer og ledere.

2.3 The Green executive

I boken “The Green executive – Corporate leadership in a low carbon economy” utforsker Kane (2011) forretningsgrunnlaget for handling og tar hensyn til muligheter, trusler om handlingslammelse, risikoer ved tiltak og den etiske dimensjonen.

Boken introduserer en modenhetsmodell for bærekraft som vist i figur 4, og gir et innblikk i hva som må til for å komme opp på de ulike nivåene i modellen.



Figur 4. Modningsmodell for organisasjonskultur (Kane, 2011, s. 172).

Kane (2011, s. 172–175) forklarer de fem nivåene i modenhetsmodellen som følger:

- 1) *Etterlevelse (Compliance)*: Dette er det laveste nivået, der virksomheten kun etterlever krav i lover og regler, men ikke gjør noe utover det.
- 2) *Tomprat (Lip service)*: Virksomheten har noen prosjekter de kaller bærekraftige, som de kan skryte av i årsrapporten eller i andre forum, men i virkeligheten gir de ingen verdi i praksis. Dette kan betegnes som en type grønnvasking da de forsøker å dekke over manglende fokus på bærekraftig fremgang.
- 3) *En rekke prosjekter (Bundle of projects)*: Noen ildsjeler eller entusiaster i bedriften har iverksatt en rekke prosjekter, uten at det er avsatt tilstrekkelig med ressurser, eller har strategisk forankring. Mesteparten av organisasjonen vet ikke en gang at disse prosjektene eksisterer.
- 4) *Ledelsessystem (Management system)*: Det er etablert et miljøledelsessystem i virksomheten. Dette fungerer som et rammeverk for mål, rapporteringssystem og handlingsplaner, og der det er definerte ansvarsforhold og ressurser tildelt. Det opereres imidlertid i avgrensede områder (siloeer) i bedriften.
- 5) *Full integrering (Full integration)*: Toppledelsen er tydelig forpliktet, og en klar og tydelig strategi er på plass. Det arbeides med langsiktige mål, og alle systemer og operasjoner er justert inn mot strategien. Inkluderer også engasjement fra alle interessenter.

For å kunne oppnå full integrering i en modenhetsmodell for bærekraft er ledelse nøkkelfaktoren for å kunne lykkes. Kane (2011, s. 185) beskriver fem hovedpunkter for gjennomføring av en grønn og bærekraftig ledelse. Den grønne lederen må:

- 1) ha dyp kjennskap til business-caset for sitt ansvarsområde
- 2) sette og kommunisere en klar ambisjon med ord, penger og handling
- 3) utvikle og iverksette en “game-changing” grønn strategi
- 4) tilpasse organisasjonen og styringssystemer til strategien
- 5) engasjere interessenter og skape en endringskultur

Det er vist at grønn ledelse fører til økt produktivitet. Bedrifter som følger internasjonale miljøstandarder (som for eksempel Fair Trade og ISO 14001) har ansatte som er 16 % mer produktive enn mindre bærekraftige selskaper (Stoknes,

2022a). Videre kan effekten av grønn ledelse for de ansatte i en bedrift gi en følelse av å være nyttig, både for andre og for samfunnet. Balansen mellom arbeidsinnsats og belønning oppleves mer rettferdig, og de ansatte kan bli mer lojale, for eksempel ved å arbeide ubetalt overtid ved behov (Stoknes, 2022a).

For å kunne levere på mål innen bærekraft trengs det en langsiktig bærekraftstrategi som er en integrert del av hovedstrategien for virksomheten. Strategien danner rammen for organisasjonen når det gjelder å utvikle handlingsplaner, ta beslutninger og tildele ressurser, og bør inneholde oppdrag, strategiske prinsipper, strategiske temaer og overordnede mål (Kane, 2011).

2.4 Er miljøpolitikk ved offentlige anskaffelser effektiv?

Kan offentlige anskaffelser bruke sin kjøpekraft til å påvirke produsenter og forbrukere til å redusere sin negative påvirkning på miljøet? Undersøkelser rundt problemstillingen er vurdert i artikkelen “Is environmental policy by public procurement effective” (Lundberg et al., 2016), der det vurderes om offentlige anskaffelser kan benyttes som et miljøpolitisk virkemiddel til å bidra til det grønne skiftet, samt dets evne til å medføre oppnåelse av miljømål.

Grønne offentlige anskaffelser – GPP (green public procurement) - innebærer at miljøspørsmål vurderes i tillegg til pris og kvalitet når det tildeles kontrakter for tjenester, varer, eller arbeider til private leverandører. Sentralt i analysen er i hvilken grad brune/forurensende bedrifter velger å tilpasse seg offentlig sektors miljøkrav til å investere i grønnere teknologier.

Artikkelen fastslår at GPP er lite studert i den akademiske litteraturen, og representerer et relativt nytt forskningsområde, men at det finnes noen unntak. Den tar videre for seg følgende to politiske virkemidler som kan benyttes:

- *transformasjonspolitik* der det offentlige søker å skape direkte insentiver for potensielle leverandører til å investere i grønnere teknologi, og
- *substitusjonspolitik* der det offentlige bidrar ved å kjøpe "grønne" produkter fra hyllevarer i stedet for "brune" eller konvensjonelle produkter.

En brun potensiell leverandør er en produsent som ikke overholder de offentlige miljøkravene på tidspunktet anskaffelsesprosessen er annonsert, mens en grønn potensiell leverandør er på den andre siden en produsent som ikke trenger foreta noen aktiviteter for å oppfylle de samme kravene.

Både substitusjons- og transformasjonspolitikken kan brukes som virkemidler til å påvirke leverandører til grønn omstilling gjennom offentlige innkjøp. I artikkelen blir substitusjonspolitikken imidlertid utvidet, ved at det vises til at en substitusjonspolitikken er et spesielt tilfelle av transformasjonspolitikken, på grunn av at den er basert på en policy som tar utgangspunkt i et forhånds spesifisert miljømål.

Ved å etterspørre en endring (transformasjon) av brune produkter til grønnere produkter, med mål om å redusere miljøskader, genererer offentlig sektor incentiver og er dermed med å påvirke leverandørene. Når mulige leverandører oppfyller de obligatoriske miljøkriteriene vil de bli kvalifisert til å delta i anskaffelsen. En brun leverandør må derfor foreta noen investeringer og tilpasse seg den nødvendige standarden for å være kvalifisert til å delta i anskaffelsesprosessen. Hvis leverandøren tilpasser seg disse kravene, kan dette vurderes som en transformasjonspolitikken. Graden av justeringer leverandøren har behov for å gjøre bestemmes av hvor langt fra den nødvendige miljøstandard leverandøren befinner seg. Etter hvert som miljøstandard som kreves av det offentlige blir strengere, kan det føre til at flere brune potensielle leverandører bestemmer seg for ikke å delta i anskaffelsen fordi kostnaden for omstilling fra brunt til grønt blir for høy, og antall frafall i konkurransen vil øke i takt med økende miljøkrav. Videre vil de grønne potensielle leverandørenes beslutninger om å delta i anskaffelsesprosessen ikke bli direkte berørt av GPP fordi de allerede oppfyller miljøstandard som kreves av det offentlige.

Artikkelen konkluderer med at GPP har et begrenset potensiale til å fungere som et effektivt verktøy til å bidra til det grønne skiftet, og kan faktisk være kontraproduktivt da det kan føre til dårligere konkurranse. Fra et miljøpolitisk ståsted er det avgjørende at GPP tar sikte på en miljøstandard utover teknologien til de brune/forurensende bedriftene, og er utformet med referanse til definerte miljømål. Samtidig kan GPP være å betrakte som holdningskapende med et

langsiktig perspektiv for å påvirke tilbudssiden av markedet til å investere i mer miljøvennlig teknologi. Det er også offisielt uttalt at det offentlige som en betydelig innkjøper skal gå foran med et godt eksempel, og i tillegg til å påvirke produsentens grønne omstilling også skal ha innflytelse på private forbrukere.

3. Metode

Metoden som ble valgt i oppgaven er tredelt og består av følgende elementer:

- En gjennomgang av styrende dokumenter i Vestland fylkeskommune og i Bybanen Utbygging sitt kvalitetssystem sammenholdt opp mot relevant pensumlitteratur og annen litteratur.
- En kvalitativ tilnærming til problemstillingen gjennom semistrukturerte intervjuer. Intervjuobjektene ble plukket ut blant relevant personell både i fylkeskommunen og i prosjektorganisasjonen til Bybanen Utbygging.
- En gjennomgang av status på bærekraftsarbeidet basert på at begge forfatterne av denne oppgaven jobber i Bybanen Utbygging og har god kunnskap både om organisasjonen og om prosjektgjennomføringen.

3.1 Innmelding av prosjektoppgaven til Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Prosjektoppgaven ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for vurdering opp mot håndtering av data og personvern. Dette ble gjort fordi flere av intervjuobjektene har unike stillinger, og kan dermed identifiseres. NSD sin vurdering var at behandlingen av personopplysninger i prosjektoppgaven ville være i samsvar med personvernlovgivningen såfremt den ble gjennomført i tråd med det som ble dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Alle intervjuobjektene ble forespurt på forhånd om det var ønskelig å delta i undersøkelsen og hadde mulighet til å takke nei. Det ble også opplyst om at resultatene fra intervjuet ville bli behandlet anonymt.

3.2 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

Generelt har intervju som metode både styrker og svakheter. I en intervjusituasjon er det mulig å gå i dybden på temaene og innhente tilleggsinformasjon ut over det

som står i hovedspørsmålene. Ulempen er at konkrete spørsmål kan generere ulike svar, som igjen kan gjøre det utfordrende å systematisere data og tolke resultatene.

Fordelen med semistrukturerte intervjuer som metode er at den innhenter en rekke standarddata fra informantene fra forhåndsdefinerte spørsmål, samtidig som at intervjueren har mulighet til å følge opp med mer utdypende spørsmål for å få mer utfyllende informasjon (Fuglseth & Skogen, 2006). Valg av semistrukturerte intervjuer som metode har dermed god relevans for oppgaven da man ønsker å kunne sammenligne status hos intervjuobjektene, samt gi de en mulighet til å supplere innenfor de temaene de er mer engasjerte i.

En intervjuguide inneholder temaene i intervjuet, og angir hvilken rekkefølge de skal tas opp i (Kvale et al., 2009). Det ble etablert en intervjuguide basert på hovedtemaer for oppgaven, og med mest mulig åpne spørsmål. I tillegg ble det utarbeidet et sett med hjelpespørsmål og hjelpeord under hvert tema som kunne brukes for å få flyt og dialog under intervjuet.

Det ble gjort en evaluering om intervjuguiden skulle differensieres i forhold til hvor i organisasjonen intervjuobjektene er, men vi valgte å utforme intervjuguiden likt for alle respondentene. Dette med tanke på å kunne tolke dataene og svare ut problemstillingen med mest mulig likt grunnlag. Hovedtemaene i intervjuet ble sendt over i forkant slik at intervjuobjektene kunne forberede seg, mens hjelpespørsmål og hjelpeord kun ble brukt underveis i intervjuet for å lettere kunne drive intervjuprosessen. Intervjuguide ligger i vedlegg 1.

Omfanget av respondenter må begrenses ved bruk av semistrukturerte intervju som undersøkelsesmetode (Fuglseth & Skogen, 2006). Det ble derfor gjort en evaluering på hvilke intervjuobjekter som ville gi et best mulig grunnlag for å svare ut problemstillingen. Undersøkelsen omfattet i alt elleve respondenter; to fra ledelsen i Vestland fylkeskommune, og ni fra ulike stillinger i Bybanen Utbygging. Stillingene er listet nedenfor:

-
- Fylkesdirektør - Vestland fylkeskommune
 - Avdelingsdirektør Mobilitet og kollektivtransport - Vestland fylkeskommune
 - Prosjektdirektør – Bybanen Utbygging
 - Utbyggingssjef - Bybanen Utbygging
 - Sjef for anskaffelser og totalentrepriser - Bybanen Utbygging
 - Leder for juss og kontrakt - Bybanen Utbygging
 - Leder for økonomi og administrasjon - Bybanen Utbygging
 - Fagansvarlig for kommunikasjon/informasjon - Bybanen Utbygging
 - Prosjektleder utbygging delstrekning 1 - Bybanen Utbygging
 - Prosjektleder prosjektering - Bybanen Utbygging
 - Fagansvarlig for landskap, overflate og integrasjon - Bybanen Utbygging

For å teste ut hvordan intervjuguiden fungerte, og få prøvd oss frem i intervjurollen for å finne riktig dynamikk mellom intervjuobjekt og forfatterne av oppgaven, ble det gjennomført et prøveintervju. Hensikten med prøveintervjuet var å se om spørsmålene gav klare svar og om svarene kunne tolkes (Fuglseth & Skogen, 2006). Det gjorde også at vi fikk testet det tekniske rundt intervjuet med tanke på at det ble gjennomført digitalt via Teams.

Begge forfatterne av oppgaven deltok på prøveintervjuet, med en som i hovedsak ledet intervjuet, mens den andre førte referat, og bidrog til å stille supplerende spørsmål og holde flyt i dialogen. Metoden fungerte godt, og ble også brukt på resten av intervjuene, men med en veksling på hvem som ledet gjennomføringen. Prøveintervjuet viste videre at spørsmålene og oppbyggingen av intervjuguiden fungerte etter formålet med undersøkelsen. Dette førte til at svarene fra prøveintervjuet var relevante og ble dermed inkludert i datagrunnlaget for oppgaven. Det ble likevel gjennomført noen små justeringer for å forbedre både spørsmålene og selve gjennomføringen.

Det var i utgangspunktet ønskelig å holde intervjuene fysisk, men på grunn av restriksjoner rundt smittesituasjonen relatert til Covid-19 ble de fleste av intervjuene holdt digitalt via Teams. Dette gjør at settingen og dynamikken i de ulike intervjuene ble ulike. Samtidig har organisasjonen benyttet digitale møter over flere år, og i økende grad med bakgrunn i restriksjoner knyttet til covid-19, og er

derfor vant med denne type arbeidsmetode. Alle intervjuene ble tatt opp på Teams, også de som ble holdt fysisk, for å lettere kunne oppsummere og tolke data i etterkant.

4. Resultater

Som et grunnlag for å diskutere resultatene fra intervjuene vil vi innledningsvis ta for oss relevante styrende dokumenter for Bybanen Utbygging, samt status for organisasjonen i forhold til bærekraft. Som nevnt innledningsvis danner reguleringsplanen, som utarbeides av Bergen kommune, rammeverket for utbyggingen, og dermed også viktige premisser for prosjektgjennomføringen til Bybanen Utbygging.

4.1 Relevante tema fra styrende dokumenter i Vestland fylkeskommune og Bybanen Utbygging

4.1.1 Utviklingsplan (2020-2024) som rammeverk for Vestland fylkeskommune

Plan- og bygningsloven stiller krav til at regjeringen hvert fjerde år skal utarbeide nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging. Regjeringen vil at FN sine bærekraftsmål (FN-sambandet, 2022) skal være en del av basisen for samfunns- og arealplanleggingen. Med bakgrunn i dette har Vestland Fylkeskommune vedtatt *Utviklingsplan for Vestland for perioden 2020-2024* (Vestland fylkeskommune, 2020). Fylkeskommunen benytter i dokumentet samme definisjon som Brundtland-kommisjonen på bærekraftig utvikling.

Det er i planen definert noen hovedmålsettinger som skal legges til grunn for utvikling, planlegging og aktivitet i fylket for perioden frem til 2024. Grønn konkurransekraft og omstilling til nullutslippssamfunn er noe av det som blir fremhevet, herunder bedre ressursutnyttelse og energieffektivisering. Det er også besluttet at klima og miljø skal være en premiss for samfunnsutviklingen, og at det i forbindelse med offentlige innkjøp skal vektlegges å redusere miljø-belastningen og fremme bærekraftige og klimavennlige løsninger. Basert på utviklingsplanen vedtas det årlig et internt klima- og miljøhandlingsprogram, med konkrete tiltak relatert til direkte og indirekte klimagassutslipp i Vestland fylke. Flere av tiltakene er knyttet opp mot Bybanen Utbygging sin virksomhet. For å kunne innta en enda

mer fremtredende posisjon i arbeidet med klimaomstilling og grønn verdiskapning holder fylkeskommunen på med å utarbeide en regional plan for klima for perioden 2022 - 2035, denne er planlagt vedtatt høsten 2022 (Vestland fylkeskommune, 2022).

4.1.2 Andre aktuelle styrende dokumenter for Bybanen Utbygging

Strategi- og styringsdokumentet *Miljøleiting i Vestland fylkeskommune* er gjeldende for alle ansatte. Dokumentet inkluderer blant annet opprettholdelse av miljøsertifisering og miljøstyring innen ytre miljø og klimafotavtrykk gjennom innkjøp eller andre aktiviteter. Strategien om intern miljøledelse ble vedtatt i toppledermøtet 3.januar 2020, og inneholder fire hovedpunkter, der to av disse er spesielt relevante for problemstillingen i denne oppgaven:

- Vestland fylkeskommune skal jobbe systematisk med intern miljøledelse og klimaarbeid i alle enheter som del av de ambisiøse klimamålene som er satt i klimaplanene og i politisk plattform.
- Klima- og miljøstyring er et lederansvar i alle enheter og skal være integrert i kvalitetssystemet. Oppfølgingen av arbeidet skal følge linjeorganisasjonen.

Styringsdokumentet definerer organisering, ansvar og oppgaver, der arbeid med miljøstyring i fylkeskommunen følger linjeorganisasjonen med Fylkesdirektør, avdelingsdirektør og enhetsleder. For Bybanen Utbygging er det Prosjektdirektør som har rollen som enhetsleder, og skal sikre at det systematisk og kontinuerlig blir benyttet krav og kriterier for å minimere klimagassutslipp ved tildeling av kontrakter.

Bybanen Utbygging utarbeider et sentralt styringsdokument for hvert byggetrinn. Det angir retning og omfang av prosjektet, og gir en oversikt over blant annet hvilke strategier og målsettinger som skal legges til grunn for prosjektgjennomføringen. Gjeldende versjon av dokumentet viser til at prosjektet i dette byggetrinnet har økt fokus på klima- og miljøpåvirkning i forhold til tidligere byggetrinn.

Bybanen Utbygging har utarbeidet prosjekteringsveiledere for å oppsummere de viktigste «byggeklossene» og prinsipløsningene som har vært med på å gjøre Bybanen til en suksess. Del 1 sier noe om hvorfor vi bygger Bybanen og beskriver

grunnprinsippene, mens del 2 omhandler hvordan detaljene i prosjektering skal håndteres. I del 2 er begrepet «grønnere bybane» definert, og viser til at Bybanen Utbygging skal være en pådriver og jobbe kontinuerlig med å fremme gode løsninger med hensyn til klima og ytre miljø;

«Grønnere bybane innebærer at Bybanen skal prosjekteres, bygges, driftes og vedlikeholdes med lavest mulig klimagassutslipp og påvirkning på ytre miljø.»

Når det gjelder det sosiale aspektet ved bærekraft, så vedtok fylkestinget i tidligere Hordaland i 2017 at det skulle innføres seriøsitetsskrav og etiske bestemmelser. Disse innebærer blant annet krav til lønns- og arbeidsvilkår, oppfyllelse av menneskerettigheter, korrupsjon etc.

4.1.3 Status for bærekraftsarbeidet i Bybanen Utbygging

I 2016 ble Bybanen Utbygging sertifisert Miljøfyrtårn, og har siden det jobbet systematisk mot en ambisjon om en grønnere bybaneutbygging. Grønnere bybaneutbygging har blant annet bestått i å kartlegge de faktorene som bidrar mest til klimagassutslipp og miljøpåvirkning, samt videreutvikle miljøkrav i konkurransegrunnlag. Forberedende entrepriser har blitt brukt innledningsvis for uttesting av klima- og miljøkrav i kontraktene, og det har blitt stilt flere krav til hoved-entreprisene etter hvert som det har vist seg at entreprenørene og markedet har respondert. Krav til grønnere bybane i prosjekteringsfasen har til nå ikke hatt så stort fokus, men overgangen fra tegninger til 3D-modelering er et eksempel som på sikt kan gi store muligheter til å redusere klima- og miljøpåvirkning.

Bybanen Utbygging har flere ganger søkt om, og fått innvilget, klimasatsmidler fra Miljødirektoratet til ulike tiltak. Klimasats er en støtteordning for kommuner og fylkeskommuner som vil kutte utslipp av klimagasser og bidra til omstilling til lavutslippssamfunnet (Miljødirektoratet, 2022). En del av kostnadene relatert til de ulike tiltakene har organisasjonen måttet dekke selv, inkludert medgått tid til å utarbeide søknader, følge opp prosjektene og rapportering. Det har vært en aksept for dette i ledergruppen.

Det er i siste byggetrinn lagt inn ett sett med skal-krav i utførelsesfasen, samt en oppfordring til entreprenørene om å komme med ytterligere forslag til tiltak for å redusere påvirkning på klima og miljø, både lokalt og globalt. Her har responsen ført til blant annet elektrifisering av anleggsmaskiner, som for eksempel elektrisk spuntmaskin, elektrisk sorteringsanlegg for forurensede masser og elektrisk lastebil. Oppfordringen har også medført at fem av utførelsesentreprisene, samt en av prosjekteringskontraktene, har forpliktet seg til å CEEQUAL-sertifisere sitt delprosjekt. CEEQUAL står for “The Civil Engineering Quality Assessment & Award Scheme” og er et bærekraftsertifiseringsverktøy for samferdselsprosjekter (CEEQUAL, 2017).

Ett av hovedgrepene i kontraktene i byggetrinn fire relatert til reduksjon av klimagassutslipp er at det har blitt stilt krav om minimum 80 % fornybar energi i form av palmeoljefri og bærekraftsertifisert biodiesel og elektrisk strøm. Per februar 2022 er utslippene basert på bruk av fornybar energi redusert med ca. 85.000 tonn CO₂-ekvivalenter i forhold til ordinær gjennomføring, og byggearbeidene er fra oppstart av grunnentreprisene i 2018 og frem til februar 2022 gjennomført med 96 % fossilfrie løsninger.

Videre er det etablert en egen entreprise for flytting av store, verdifulle trær som måtte fjernes på grunn av tilkomst til anleggsområdene. Disse plantes tilbake i traséen før ferdigstillelse og vil gi en helt annen byfølelse enn om det kun var nyplantinger. De vil også ha et høyere CO₂-opptak enn nyplantede trær på grunn av størrelsen.

Med utgangspunkt i den innledende kartleggingen av hvilke faktorer som bidrar mest til klimagassutslipp er det også utarbeidet et preliminært klimagassbudsjett for hele byggetrinn fire basert på utvalgte innsatsfaktorer. Det er imidlertid ikke stilt krav til føring av klimagassregnskap i utførelsesfasen.

Generelt blir organisasjonens resultater beskrevet i den årlige rapporteringen til Miljøfyrtårn. I tillegg blir resultater relatert til innvilgede klimasatsmidler rapportert til Miljødirektoratet. Alle disse rapportene er offentlig tilgjengelige. Enkelte av tiltakene, som for eksempel den elektrifiserte spuntriggen, har vakt stor

interesse, og det har blant annet vært innslag om denne både i diverse artikler og oppslag i media samt nyhetsinnslag på TV. Internt er formidlingen av resultatene en del av rapporteringen. Hele organisasjonen blir informert og involvert, både gjennom interne møter og forum, og gjennom intranett, internett og sosiale medier.

Internt i Bybanen Utbygging er det etablert et eget Miljøforum som har jevnlig møter med fokus på ytterligere forbedringstiltak. I tillegg bidrar Bybanen Utbygging gjennom erfaringsutveksling med andre byggherrer som f.eks Bergen kommune og Bane Nor. Flere av de gjennomførte tiltakene har forutsatt involvering og engasjement fra entreprenørene, og Bybanen Utbygging har hatt tett oppfølging underveis på ulike møter (f.eks. byggemøter, miljømøter, CEEQUAL-forum), samt vært ute på anlegget. I tillegg har organisasjonen valgt å bruke ressurser på å sende personell på «Grønn vekst»-studiet ved BI i Oslo.

En viktig suksessfaktor er evaluering av krav og resultater underveis for å sikre at kravene er realistiske og oppnåelige, og finne metoder for rapportering og oppfølging. Arbeidet med å stille klimakrav for neste byggetrinn er allerede igangsatt, og foreløpig er det fattet vedtak i ledergruppen i forhold til krav om CEEQUAL og elektrifisering av anleggsmaskiner og transport til og fra anleggsområdene.

Seriøsitetsskrav og etiske bestemmelser er en del av kontraktene med våre leverandører, og følges opp underveis i utbyggingen, og i forbindelse med sluttoppgjør.

4.2 Resultater fra intervjuer

Alle spørsmål og hjelpespørsmål ligger i intervjuguiden i vedlegg 1. Følgende spørsmål ble stilt i intervjuene:

- Hva betyr begrepet bærekraft for deg?
- Hva betyr bærekraft i forhold til Bybaneutbyggingen for deg?
- Hva er suksesskriterier og barrierer for å oppnå bærekraftig utvikling?
- Hvordan vektet bærekraft opp mot økonomi og fremdrift?
- Hvilke målsettinger mener du Bybanen utbygging bør ha innen bærekraftig utvikling?

-
- Hvordan tenker du at vi kan oppnå reduksjon i utslipp av klimagasser i Vestland fylkeskommune og i Bybanen Utbygging?
 - Hvilke målsettinger mener du Bybanen Utbygging bør ha innen klimagassreduksjon?
 - Hvordan er kunnskapsgrunnlaget innen temaet bærekraft i Vestland fylkeskommune og i Bybanen Utbygging?
 - Hvordan ivaretas erfaringsoverføring og hvordan implementeres dette?
 - Hvilke målsettinger mener du Bybanen Utbygging bør ha innen kompetanseheving og erfaringsoverføring?

Vi opplevde at noen av intervjuobjektene kviet seg til intervjuet, og oppgav at de følte de skulle opp til eksamen. Gjennomføring via Teams bidro kanskje også til at settingen ble litt mer formell enn om vi kunne ha gjennomført intervjuene fysisk. At intervjuene ble tatt opp via Teams kan også ha ført til at prosessen opplevdes som mer formell.

Noen av spørsmålene ble svart ut mer utfyllende basert på tilleggsspørsmål og jo lengre ut i intervjuet vi kom, da intervjuobjektet kom på ting underveis. Ved behandling av dataene er det derfor valgt å se på svarene fra hele intervjuet under ett for hvert intervjuobjekt. Det er videre valgt å gruppere spørsmålene under ulike overordnede tema.

4.2.1 Bærekraftbegrepet

Alle de elleve intervjuobjektene hadde et forhold til begrepet bærekraft. Kun en av de oppgav innledningsvis å være kjent med alle de tre dimensjonene i bærekraftbegrepet – økonomi, klima og miljø og det sosiale aspektet, men i løpet av intervjuet viste alle at de kjente til flere av dimensjonene. Seks oppgav at de hadde kjennskap til FN sine bærekraftsmål.

4.2.2 Bærekraft i Vestland fylkeskommune og i utbyggingen

Det ble etterspurt suksesskriterier og barrierer for en mer bærekraftig utbygging. Suksesskriterier og barrierer henger tett sammen, da et suksesskriterium også kan være en barriere basert på konteksten. Vi har derfor valgt å slå dette sammen i resultatene.

Fem av intervjuobjektene viste til at det er i reguleringsplanen for utbygging av Bybanen de viktigste premissene ligger. Bybanen Utbygging har begrenset mulighet til påvirkning i denne fasen da det er Bergen kommune som utarbeider reguleringsplanen. I tillegg gir valg av trasé en ramme for reguleringsplanen, og denne er basert på politiske beslutninger. Reguleringsplanen gir også premisser når det gjelder å ha nok handlingsrom til å kunne prosjektere og bygge bærekraftig, for eksempel ved å regulere tilstrekkelig anleggsareal. Den kan også være en barriere i forhold til valg av løsninger og mulighet til å begrense klimagassutslipp, for eksempel der det er valgt tunnelløsning eller underjordisk holdeplass.

Det ble fremhevet av flere at sluttproduktet Bybanen i seg selv er en bærekraftig løsning innen kollektivtrafikken i Bergensområdet, da produktet er helelektrisk i driftsfasen. Det ble påpekt at det er viktig at også utbyggingsfasen gjenspeiler dette. Ni av elleve nevner at selve utbyggingen (anleggsarbeidene) bidrar til klimagassutslipp og påvirkning på ytre miljø, og at det er viktig med et godt samarbeid både med prosjekterende og entreprenører for å kunne påvirke i en positiv retning. To av respondentene viste til fylkeskommunen sin utviklingsplan som rammeverk for bærekraftsarbeidet.

Temaer innen redusert ressursbruk, gjenbruk og ombruk er et suksesskriterium i forhold til sirkulærøkonomi, og dette ble nevnt av seks respondenter. Det å finne løsninger som er holdbare og bidrar til å redusere materialforbruket er essensielt. Flere nevnte at det har vært en suksessfaktor for byggetrinn fire at vi har gått etter de «lavhengende fruktene», det vil si at vi så langt har fokusert på de tiltakene som har gitt størst effekt på klimagassreduksjon med forholdsvis liten ekstra kostnad (gjelder særlig de store driverne i forhold til klimagassutslipp: betong, drivstoff og stål).

Gjennom seriositetsbestemmelsene blir også det sosiale aspektet ivaretatt i stor grad, dette ble nevnt av åtte av intervjuobjektene.

Flere nevner at verden er i endring i forhold til å ivareta bærekraft, og det skjer mye på mange områder samtidig. Det kan være utfordrende å holde seg oppdatert og velge de riktige løsningene som gir best effekt, spesielt med tanke på at

ferdigstillelsen av neste byggetrinn ligger 10-12 år frem i tid. Dette gjelder spesielt krav og formuleringer i kontrakter, for at det skal være mulighet til å evaluere, følge opp og rapportere på en riktig måte. Det er også viktig at kontaktene bringer oss der vi har tenkt, for eksempel ved å stille funksjonskrav i kontraktene som gir spillerom for både prosjekterende og entreprenør til å komme med de gode løsningene. Viktigheten av godt samarbeid ble fremhevet av seks av intervjuobjektene. Endringene relatert til det grønne skiftet kan også være en mulighet for å få gjennomføringskraft i større grad enn tidligere.

Ti av intervjuobjektene nevnte økonomi som en viktig premis, da de økonomiske rammene gir et begrenset spillerom. Disse blir satt tidlig i prosessen gjennom anslag, noe som påvirker handlingsrommet videre i prosjektet. Bybanens byggetrinn 1 – 3 har blitt gjennomført innenfor fastsatt tid og kostnadsramme, og det er en forventning at kommende byggetrinn også skal gjøre det. En barriere som ble nevnt er at det i starten kan koste å ta et løft på klimasiden, men at det kan lønne seg på sikt. Det kan være nyttig å bruke et bærekraftsertifiseringsverktøy som CEEQUAL for å få standardisering i bransjen.

Gjennomføringsplanen for prosjektet blir lagt tidlig med en stram fremdriftsplan, noe som gjør at tidsaspektet kan bli en barriere for å kunne oppnå en bærekraftig prosjektering og utbygging. Alle respondentene svarte at bærekraft per i dag ikke vektet på lik linje med økonomi og fremdrift, men noen nevnte at det har skjedd et skifte de siste årene. Det ble også trukket frem at det ikke er bærekraftig å ha prosjekter som ikke blir ferdige.

4.2.3 Målsettinger innen bærekraftig utvikling

Det ble generelt i liten grad nevnt konkrete målsettinger relatert til bærekraftig utvikling i intervjuene. Seks av intervjuobjektene uttalte at vi skal være fremoverlent, men ikke ledende. To respondenter mener imidlertid at vi skal være «best i klassen». En relevant kommentar var at mange virksomheter har et strategidokument rundt bærekraft, men ikke plan for å følge opp.

Seks respondenter fremhevet videre at Bybanen Utbygging som en fremoverlent byggherre, gjør at vi er attraktive og blir tilbudt personell med høy kompetanse.

Dette medvirker også til at leverandørene ønsker å være med på laget – noe som igjen gir god konkurranse. Basert på erfaringer kan tett samarbeid både med prosjekterende og entreprenører gi rom for gode løsninger, dette ble trukket frem av seks av respondentene.

En av respondentene mente at klima og miljø bør være en premiss for samfunnsutvikling, og ytre miljø bør inn som et vurderingskriterium i anslagsprosessen. Mål må da være satt tidlig, og være klart definert.

Det ble tatt opp viktigheten av å ha fokus på massehåndtering i neste byggetrinn, og finne gode løsninger for dette. Det er viktig å ta med levetidsbetraktninger i utbyggingen, å bruke materialer som tilfredsstillt krav til levetid og se på hele livsløpsyklusen. Det ble også fremhevet at vi bør bruke minst mulig fossile energikilder. Kompetanseheving innen grønne anskaffelser vil også være en viktig premiss.

Når det gjelder klimagassbudsjett- og regnskap så var det kun to respondenter som nevnte dette, og det var generelt lite kunnskap om innhold og hva det kan brukes til. Viktigheten av å inneha høy kompetanse innen fagfeltet og å delta i nettverk, både internt og eksternt, ble trukket frem av åtte av intervjuobjektene.

Når det gjelder målsettinger innenfor klimagassreduksjon var det tre intervjuobjekter som mente at det var bedre å ha en strategi enn rene mål basert på at byggetrinnene er så forskjellige, og at det er naturlig å knytte mål til hvert byggetrinn/prosjekt. De som definerer målsettingene må ha kompetanse på dette, og målene må være forankret i hele organisasjonen. Samtidig ble det fremhevet at det var viktig med fleksibilitet i målene, at en kan stramme inn underveis, og at vi kan åpne opp for at entreprenørene kan komme med løsninger underveis. Det er viktig at det er rom for optimalisering.

4.2.4 Kompetanse, erfaringsoverføring og målsettinger

Alle respondentene sa at kompetanse innen temaet bærekraft kan være både et suksesskriterium og en barriere. Fire trakk frem at forankring både i ledelsen og i hele organisasjonen er et viktig suksesskriterium.

Det kom frem at det er varierende kunnskapsgrunnlag i Bybanen Utbygging, men at de fleste har en basiskunnskap innen temaet. En viktig forutsetning for å heve kunnskapsgrunnlaget er at en har noen som drar prosessene. Kunnskapsgrunnlaget innen klima og miljø har økt etter at det ble ansatt egen miljøkoordinator i organisasjonen, som har dette som fokusområde. I Bybanen Utbygging har kunnskapsnivået om bærekraft generelt økt de siste årene, og CEEQUAL ble nevnt som et nyttig verktøy for å øke kunnskap hos flere i organisasjonen.

Ni intervjuobjekter sa at evaluering og erfaringsoverføring er en viktig del av forbedringsarbeidet. En respondent sa at organisasjonen er flink til å evaluere, men ikke alltid like flink til å hente frem evalueringresultater når en ny prosess starter.

Viktige arenaer for erfaringsoverføring i Bybanen Utbygging har vært Utbyggingsforum og internmøter som gjennomføres annenhver uke. Fra sentralt hold ble det fremhevet at det ligger et stort potensial for erfaringsoverføring internt i fylkeskommunen. På bakgrunn av dette ble det blant annet etablert et eget forum for erfaringsoverføring mellom klima- og miljøressurser i fylkeskommunen i 2021.

Målsettinger innen kompetanseheving og erfaringsoverføring som ble fremhevet i intervjuene var:

1. Løfte det generelle kunnskapsnivået om temaet i organisasjonen slik at alle har et forhold til og er kjent med hva bærekraft innebærer.
2. Må ha noen spydspisser til å drive prosessen. De bør ha litt mer kunnskap enn de øvrige, må ha visjoner, og kunne misjonere/dele kunnskap internt og eksternt med andre.

Det ble trukket frem at det er viktig at vi får en kultur som gjør at vurderinger rundt bærekraft blir en ryggmargsrefleks hos alle.

4.2.5 Annet

Intervjuobjektene ble oppfordret til å komme med innspill dersom de hadde synspunkter på andre tema som vi ikke hadde vært innom. Det som kom frem der var blant annet at det bør gjennomføres egne evalueringer opp mot entreprenører i forhold til kontraktskrav og gjennomføring, både i forhold til barrierer og suksesskriterier. Det ble også fremhevet viktigheten av erfaringsoverføring opp mot

andre offentlige byggherrer som driver med tilsvarende aktiviteter (Statens Vegvesen, Bane Nor etc.).

Det ble videre trukket frem at miljø er en omdømmevinner dersom det går bra, en har kontroll og er frempå. Ulempen er at om det går galt så kan det medføre negative presseoppslag.

5. Diskusjon

De fleste av respondentene som ble valgt ut har ledende stillinger i fylkeskommunen eller Bybanen Utbygging. Generelt ble det ikke påvist ulikheter i svarene i forhold til hvor i organisasjonen respondentene befant seg. Det kunne imidlertid vært interessant å undersøke om vi hadde fått andre resultater dersom vi hadde intervjuet flere ressurser som jobber tettere på våre leverandører i det daglige.

Basert på valgt teori og resultatene fra undersøkelsene vil vi drøfte de viktigste funnene for å svare ut problemstillingen vår i forhold til hvordan Bybanen Utbygging kan bidra til en mer bærekraftig utbygging av Bybanen. Vi har valgt å drøfte resultatene opp mot delmålene da vi mener dette besvarer hovedproblemstillingen på en god måte. Resultatene blir drøftet under ett, det vil si at teori, funn fra intervjuer og egen kunnskap om organisasjonen blir samlet under hvert delmål.

5.1 Hvor langt har organisasjonen kommet i bærekraftsarbeidet?

Kunnskap om at reguleringsplanen legger de største premissene er et viktig funn opp mot forståelsen av handlingsrommet for organisasjonen. Videre vil fremdriftsplan og anslagsprosessen sette rammene relatert til tid og økonomi i prosjektet. Klima og miljø bør også være et vurderingskriterium i denne prosessen. Verden er i stor endring og prosjektvarighet for kommende byggetrinn er satt til 10-12 år, så det kan være utfordrende å «treffe» riktig på krav i kontrakter opp mot å ivareta mulighetsrommet i eventuelle nye krav, systemer og teknologi relatert til grønn vekst. Det lange tidsperspektivet i prosjektet, samt at de økonomiske rammene settes tidlig, gjør dette arbeidet utfordrende.

At en virksomhet tar samfunnsansvar innebærer at bærekraftsarbeidet inkluderer et ansvar for samfunnet som en opererer i og er en del av (Ditlev-Simonsen, 2017), og denne forpliktelsen til å bidra til fellesskapet kalles pliktetik. For Bybanen Utbygging sitt vedkommende er det de siste årene gjort en rekke ulike tiltak relatert til de ulike aspektene av bærekraftsbegrepet, men det har ikke tidligere blitt satt i sammenheng. Ved å benytte den valgte teorien ønsker vi å belyse status på hvor virksomheten er i forhold til bærekraftsarbeidet.

Den grønne trappen til Stoknes (2021) kan brukes av alle organisasjoner for å oppnå sunn vekst, men er nok primært et verktøy for private virksomheter (ref. trinn fem produktportefølje og trinn seks som omhandler forretnings-modeller). Den kan imidlertid, med noen tilpasninger, også benyttes når en skal kartlegge status i forhold til sunn vekst i offentlig sektor. Basert på funn i intervjuer og kunnskap forfatterne av oppgaven ellers har, eksemplifiseres status for Bybanen Utbygging med hensyn til de ulike trinnene i den grønne trappen i det videre.

Bybanen Utbygging startet prosessen på trinn to – husrengjøring – da vi ble sertifisert Miljøfyrtårn i 2016. Dette ble gjort med utgangspunkt i et krav fra fylkeskommunen sentralt om at alle enheter i fylket skulle sertifiseres som Miljøfyrtårn. Miljøfyrtårn er ett av mange verktøy som kan benyttes for rapportering innen bærekraft (Ditlev-Simonsen, 2017). Det er imidlertid også gjort tiltak relatert til trinn en – utvendig samfunnsengasjement - i forbindelse med samarbeid med undervisnings-institusjoner, deltagelse i FoU-prosjekter, deltagelse i Grønn byggallianse og deltagelse i ulike seriositetsforum. Når det gjelder trinn tre - innkjøp - er det stilt klima- og miljøkrav i anskaffelsene. I tillegg er *Seriositetskrav og etiske bestemmelser* en del av kontrakts-dokumentene. Arbeid utført i trinn fire - drift - omfatter blant annet overgang fra tegninger til bygningsinformasjonsmodellering (BIM), krav om 80 % fornybar energi, og elektrifisering av anleggsmaskiner.

Et funn er at vi ser at noen av tiltakene kan ligge i flere trinn i den grønne trappen, som for eksempel kravet om 80 % fornybar energi. Dette er i utgangspunktet et krav under anskaffelser i trinn tre, men gjør at driften i trinn fire går over til løsninger som gir mindre fossile utslipp, og er dermed med på å endre driften.

Som offentlig byggherre har vi ikke egne produkter, men vi kan stille krav relatert til leverandørenes produkter. Dette relaterer seg til trinn fem – produktportefølje. Vi har blant annet oppfordret leverandørene til å foreslå ytterligere tiltak de kan bidra med for at utbygging av Bybanen kan skje med redusert klima- og miljøavtrykk både lokalt og globalt. Dette kan for eksempel være å tilby bruk av elektriske anleggsmaskiner.

Trinn seks – forretningsmodeller – er trinnet som er vanskeligst å relatere til vår virksomhet som offentlig byggherre. Å bidra til å få fortgang i overgangen fra fossil energi til fornybar energi kan inngå i dette trinnet, samt optimalisering av prosjektgjennomføringen ved å ivareta sirkulære materialstrømmer i form av gjenbruk/ombruk/logistikkoptimalisering/knusing av stein/sortering av jord etc. for bruk i prosjektet. Prosjekteringsveilederen del 1 og 2 definerer et rammeverk for prosjekteringen, og hører derfor også inn under trinn seks.

For å komme videre i trinn seks vil innføring av en bærekraftstrategi kunne bidra, da den vil gi overordnede føringer og målsettinger for organisasjonen og dens leverandører.

Artikkelen om GPP - grønne offentlige anskaffelser (Lundberg et al., 2016) konkluderer med at GPP ikke har særlig stor påvirkningskraft til å bidra til det grønne skiftet. I forhold til Bybanen Utbyggings påvirkningskraft gjennom offentlige innkjøp har det blitt oppnådd flere konkrete resultater som taler mot dette. Et godt eksempel på dette er kravet om minimum 80 % fornybar energi i kontraktene. Det var knyttet en del usikkerhet til dette kravet, som ble innført fra 2018, da infrastruktur for å få tak i bærekraftsertifisert og palmeoljefri biodiesel på Vestlandet ikke var godt utbygd og til dels fraværende, men dette har entreprenørene selv løst opp mot leverandørene. Resultatene så langt for byggetrinn fire viser at anleggsgjennomføringen er utført med akkumulert 96 % fornybar energi. Ett av delprosjektene ligger også an til å kunne defineres som fossilfri byggeplass. Et annet eksempel er responsen på krav i konkurransegrunnlag som oppfordret entreprenørene til å komme med forslag til ytterligere tiltak for å få ned klimagassutslipp og påvirkning på ytre miljø, både lokalt i Bergen, men også

globalt. Som et resultat av dette tilbød flere av entreprenørene gjennom forhandlingene blant annet å bruke CEEQUAL-sertifisering i utførelsesfasen.

Hvorfor erfarer vi i Bybanen Utbygging at markedet responderer godt til krav i offentlige anskaffelser og at kravene bidrar til et grønt skifte, i motsetning til Lundberg et al. (2016) sin artikkel om GPP? Det kan tenkes at funnene i artikkelen ikke direkte kan relateres til norske forhold. I tillegg er artikkelen fra 2016, og kan være et eksempel på at utviklingen skjer veldig raskt, og at innholdet kanskje allerede er noe utdatert. Noe som imidlertid understøtter funnet i GPP-artikkelen er Riksrevisjonens undersøkelse av grønne offentlige anskaffelser (Riksrevisjonen, 2022) som ble publisert i februar 2022. Loven om offentlige anskaffelser og miljøkriteriet trådte i kraft i Norge i 2017 (Anskaffelsesloven, 2017), og er et verktøy som kan anvendes for å vekke miljø høyere i anskaffelsesprosessen. Rapporten fra Riksrevisjonen konkluderer blant annet med at (Riksrevisjonen, 2022, s. 7):

«Offentlige oppdragsgiveres anskaffelsespraksis bidrar ikke i stor nok grad til å minimere miljøbelastningen og fremme klimavennlige løsninger»

Funn fra intervjuene tilsier at det fremdeles er større fokus på økonomi og fremdrift enn på bærekraft i Bybanen Utbygging. Samtidig ser vi at det er et taktskifte, både i fylkeskommunen sentralt og i organisasjonen, som er med på å påvirke hvordan utbyggingsprosjektet gjennomføres. At Bybanen i seg selv er et bærekraftsprodukt i driftsfasen blir blant annet trukket frem som begrunnelse for at også utbyggingen bør gjennomføres på en bærekraftig måte.

Vestland fylkeskommunes utviklingsplan (2020) er basert på FNs bærekraftsmål. Utviklingsplanen sier at klima og miljø skal være premiss for samfunnsutvikling, og at offentlige innkjøp skal vektlegge å redusere miljøbelastning og fremme bærekraftige og klimavennlige løsninger. Bærekraftsmålene i 2030-agendaen kan benyttes for å rapportere på bærekraft (Ditlev-Simonsen, 2017). En gjennomgang og vurdering av FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2022) opp mot Bybanen Utbygging sine aktiviteter, resultat fra intervjuene, og kunnskapen vi innehar viser

at organisasjonen berører de fleste av de 17 hovedmålene, men de mest relevante er vurdert til å være de som er uthevet i figur 5:



Figur 5. De mest relevante bærekraftsmålene (mål 8, 9, 11, 12, 13, 15 og 17) for Bybanen Utbygging basert på FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2022).

I forhold til Kane sin modenhetsmodell for integrering av bærekraft i virksomheten (Kane, 2011) mener vi at Bybanen Utbygging som organisasjon ligger et sted mellom nivå tre (en rekke prosjekter) og nivå fire (ledelsessystem). Vi etterlever krav i lover og regler i nivå en (etterlevelse), noe som sikres gjennom at vi en offentlig institusjon og en del av Vestland fylkeskommune, og har utviklet et styrings- og kvalitetssystem rundt offentlige anskaffelser. Relatert til nivå to (tomprat) er det ikke identifisert prosjekter som er iverksatt for å bli mer bærekraftige, men som ikke gir verdi i praksis. Det er heller ikke iverksatt prosjekter for å “grønnvaske”. Tvert imot er det satt i gang en del prosjekter som gir verdi både til innovasjon, bidrag til utvikling av teknologi og til nytenking. Eksempler på dette er flytting av verdifulle trær istedenfor å kutte de ned, og ved hjelp av klimasatsmidler har vi gjennom innkjøp motivert leverandør til å utvikle verdens første elektriske spuntrigg og teste den ut på en av våre entrepriser. Disse prosjekt eksempene relateres til nivå tre i modellen (en rekke prosjekter). Prosjektene er iverksatt etter idedugnader i hovedsak fra medlemmer i Miljøforumet internt i organisasjonen, eller fra ideer fra enkeltressurser, og er i stor grad basert på bidrag fra klimasatsordningen. Det er imidlertid ikke noen klar strategi rundt dette annet enn at vi skal være framoverlent. Det er heller ikke alltid satt av nok tid og ressurser til gjennomføring da disse prosjektene som oftest kommer på toppen av hovedprosjektet som har en stram økonomi og fremdriftsplan.

I forhold til nivå fire (ledelsessystem) er det etablert et miljøledelsessystem i form av Miljøfyrtårnsertifisering. Noen av ressursene i Miljøforum bidrar inn mot rapportering og oppgaver relatert til sertifiseringen, men disse ressursene jobber i hovedsak i andre deler av prosjektet, slik at arbeid relatert til dette kommer i tillegg til de daglige aktivitetene. Det gjør det utfordrende å få fremdrift på bærekraftsarbeidet, samt tid til å sette seg inn i og løse nye problemstillinger og utfordringer. For å oppnå full integrering (nivå fem) må toppledelsen være tydelig forpliktet og det må være en klar strategi på plass. For Bybanen Utbygging betyr det at ledelsen må forplikte seg ytterligere og at organisasjonen må videreutvikle seg. Et av verktøyene kan være å utvikle en bærekraftstrategi og innarbeide den i hovedstrategien. Se mer om dette under drøfting i kap. 5.4.

5.2 Hvordan er kunnskapsnivået relatert til bærekraft?

Fra intervjuene kom det frem at bærekraftbegrepet er kjent for alle, men det er ulik grad av fokus på en bærekraftig prosjektgjennomføring i organisasjonen, og det er generelt fortsatt høyest fokus på økonomi og fremdrift. Det ble fremhevet at prosjektet ikke er bærekraftig dersom det ikke fullføres innenfor fastsatt tid og de økonomiske rammene som ligger til grunn. Men som Elkingtons «Triple bottom line»-modell viser (figur 1) er det viktig at virksomheter også hensyntar påvirkningen på klima, miljø og sosiale forhold for å oppnå bærekraft. For å oppnå en sunn økonomi må en ha en balansert positiv endringstakt i både produktiv kapital, naturkapital og sosialkapital (Stoknes, 2021).

Bybanen er et bærekraftsprosjekt i seg selv i driftsfasen da den er hel-elektrisk. Men det er viktig at bærekraft også ivaretas under utbyggingen. Undersøkelsen viste at det generelt er høy kunnskap når det gjelder de negative effektene relatert til anleggsgjennomføringen i forhold til klima og miljø. Godt samspill mellom byggherre, prosjekterende og utførende ble trukket frem som særlig viktig for å redusere denne påvirkningen og gi rom for optimalisering av løsninger underveis i prosessen. For å kunne oppnå dette kreves det kompetanse innenfor temaet i hele organisasjonen og blant våre samarbeidspartnere. Særlig når det gjelder klimagassbudsjett og -regnskap er det generelt lavt kunnskapsnivå i organisasjonen. For å nå målsettinger knyttet til reduksjon av klimagassutslipp er det en viktig forutsetning at en vet hvilke utslippsfaktorer en har og hvor utslippene finner sted.

Utbygging av Bybanen har frem til nå medført til dels store naturinngrep og utslipp av klimagasser (f.eks. ved bruk av fossilt drivstoff og materialbruk) og en del av dette vil nok være uunngåelig også i fremtiden ved gjennomføring av så store utbyggingsprosjekter. Konsekvensetikken (Ditlev-Simonsen, 2017) sier imidlertid at det er viktig at en fokuserer på at en totalt sett gjør mer godt enn det en forårsaker av skader – det er det endelige resultatet som er avgjørende.

Ditlev-Simonsen (2017) viser til at det er viktig at ansatte i en virksomhet i samarbeid kommer frem til en omforent oppfatning av hva som er korrekt oppførsel i forhold til ulike etiske dilemmaer (dydsetikk). Som en del av Vestland fylkeskommune forholder Bybanen Utbygging seg til sentralt vedtatte dokumenter, herunder *Etiske retningslinjer for tilsette i Vestland fylkeskommune* og *Håndbok i antikorrupsjon*. Når det gjelder sosial bærekraft opp mot leverandører er *Seriøsitetsskrav og etiske bestemmelser* innført som en del av kontraktsdokumentene. Vi mener derfor at gjeldende krav og retningslinjer gir gode føringer både for ansatte og leverandører når det gjelder å ivareta det sosiale aspektet ved bærekraft.

Ved å ta samfunnsansvar innenfor bærekraft og ta sikte på å være blant de beste kan dette bidra ytterligere til at organisasjonen blir ansett som en attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner blant folk med høy kompetanse, både blant egne ansatte, hos prosjekterende og hos leverandører. Når det gjelder omdømme vil det også være positivt da virksomheter som viser at de tar bærekraftsansvar generelt får et bedre omdømme samt lavere risiko for dårlig omdømme. Dette blir også fremhevet av Ditlev-Simonsen (2017) som noen av fordelene en virksomhet som tar samfunnsansvar kan oppnå.

Generelt vurderes kunnskapsnivået relatert til bærekraft i organisasjonen til å være varierende. Det er større kunnskap innen klima og miljø enn på de andre aspektene i bærekraftsbegrepet. Dette kan skyldes at fokus i verden relatert til de menneskeskapte klimaendringene nylig presentert i IPPC-rapporten (2021) generelt, og til det grønne skiftet i bransjen den siste tiden har tatt større plass enn de økonomiske og sosiale forholdene. I Norge har vi generelt gode systemer for ivaretagelse av sosial bærekraft slik at det blir en “selvfølge” at vi ikke skal inngå

kompromisser med bruk av barnarbeid, urettferdige lønns- og arbeidsvilkår etc. Dette gjelder særlig for oss som en offentlig aktør. Men i andre land kan de ha en kultur for at dette er akseptabelt, og dette er derfor noe vi må ha fokus på.

Ansettelse av egen miljøressurs har hevet kunnskapsnivået innen klima og miljø i organisasjonen til en viss grad, men det må settes av nok tid og ressurser til oppfølging av alle aspektene innen bærekraft i fortsettelsen. Ditlev-Simonsen (2017) viser til at det er viktig at det følges opp at lover, forskrifter og avtaler etterleves i hele leverandørkjeden.

5.3 Hva er status og målsetting når det gjelder kompetanseheving og erfaringsoverføring innen bærekraft?

I forhold til status på erfaringsoverføring generelt finnes det systemer og arenaer for dette, både i fylkeskommunen og i Bybanen Utbygging. Det er imidlertid ikke spisset inn mot bærekraft som eget tema, men de ulike dimensjonene tas opp i ulike forum innenfor seriositet, og ytre miljø og klima. Dette med bakgrunn i at det er stort potensiale for erfaringsoverføring internt i fylkeskommunen.

En viktig del av forbedringsarbeidet er evaluering og erfaringsoverføring, både internt og opp mot eksterne samarbeidsparter. Det ble trukket fram at Bybanen Utbygging er god på evalueringer, men kanskje ikke så god på å innarbeide erfaringene ved oppstart av nye prosesser. Om dette stemmer kan det bli en utfordring i forhold til å ta steget opp på øverste nivå i modenhetsmodellen til Kane (2011), for eksempel ved forsøk på å implementere en bærekraftstrategi.

I forhold til nivået organisasjonen bør legge seg på innen bærekraftig utvikling er det et sprik mellom at noen mener vi skal være langt fremme, men ikke i front, mens andre mener at vi skal være i front og lede vei. At det er ulike oppfatninger rundt dette tyder på at det ikke foreligger en klar strategi og dette kan medføre usikkerhet i forhold til hvilket nivå en skal legge seg på. Dette betyr at ledelsen i Bybanen Utbygging må utarbeide og vedta en strategi med klare og tydelige målsettinger, og at denne så må innføres i resten av organisasjonen for å oppnå full integrering i henhold til Kanes modenhetsmodell.

Det skjer mye på bærekraftsområdet og utviklingen skjer i hurtig tempo. Det kan være en utfordring å klare å følge med på alle endringer, krav og informasjon som er relevant for prosjektgjennomføringen. Runde formuleringer i kontrakter i form av funksjonskrav er viktig for å skape handlingsrom i forhold til å finne de beste løsningene. Tiltaket med å videreutdanne interne ressurser innen «Grønn vekst» har vært et viktig bidrag når det gjelder kompetanseheving. Kompetanseheving generelt i organisasjonen vil også være viktig, og spesielt innenfor grønne anskaffelser. Det vil også være viktig å sette av nok tid og ressurser til å klare og følge den raske utviklingen. En måte å gjøre dette på kan være ved å sette det som tiltak i en handlingsplan, som igjen er forankret i en overordnet strategi.

Erfaringsoverføring ovenfor andre byggherrer (Statens Vegvesen, Bane Nor etc.) som driver tilsvarende aktiviteter er også viktig for å øke kompetansen og kunnskapsnivået. Det kan også bidra til å hjelpe hverandre fremover ved at det som har fungert kan tas videre og skape en driv i markedet mot en grønnere og mer bærekraftig omstilling. Dette er spesielt relevant opp mot bærekraftsmål nr. 17 – Samarbeid for å nå målene (FN-sambandet, 2022).

5.4 Kan en bærekraftstrategi være et virkemiddel for å nå målet om en mer bærekraftig utbygging?

Bybanen Utbygging som organisasjon må ta ansvar for samfunnet som den er en del av og som blir påvirket av utbyggingen. Samfunnsansvaret (Ditlev-Simonsen, 2017) innebærer at virksomheten hensyntar de tre dimensjonene innenfor bærekraftsbegrepet, og virksomheter som viser at de tar samfunnsansvar kan som eksempel få bedre omdømme og bli vurdert som en mer attraktiv arbeidsgiver. Dette er viktig for å tiltrekke og beholde kompetanse og skape engasjement.

Hvordan kan så dette gjøres i praksis? De fleste virksomheter bruker strategidokument som styringsverktøy. Dette viser mål og retning for hva virksomheten skal fokusere på, styre etter og rapportere på. Vi mener at en bærekraftstrategi som er forankret i ledelsen er en primær forutsetning for å lykkes innenfor bærekraftsarbeidet. Det er viktig å få på plass målsettinger, finne ut hvordan strategien skal implementeres i organisasjonen og hvordan den skal følges opp. I det påfølgende vil vi drøfte hvordan vi kan oppnå dette.

5.4.1 Hvilke målsettinger bør inngå i en bærekraftstrategi for Bybanen Utbygging?

Basert på teori, styrende dokumenter og funn fra intervjuene peker følgende seg ut som tema det er aktuelt å knytte målsettinger til:

Bybanen må bygges på tid, kost og med riktig kvalitet. Dette er viktig for at vi skal kunne ivareta vårt samfunnsoppdrag og er tydeliggjort i *Sentralt styringsdokument*. Videre må vi holde oss oppdaterte innenfor utviklingen i samfunnet gjennom kunnskapsheving og erfaringsoverføring, og bidra til å videreutvikle en bærekraftig leverandørkjede. Reduksjon av klima- og miljøavtrykk kan gjøres ved å stille krav til klimagassreduserende tiltak der de gir mest effekt ved å benytte kost/nytte vurderinger, og benytte oss av den innflytelsen vi har som offentlig innkjøper. En bør også se på mulighetene for reduksjon av påvirkning på klima og miljø ved bruk av BIM-modellering. Vi må videreutvikle et kompetent og godt arbeidsmiljø, samt sikre godt samarbeid med prosjekterende, entreprenører, naboer, etater og andre eksterne interessenter. Gode kollektivløsninger og utforming av byrom ble også fremhevet som viktig. Og sist, men ikke minst, må vi øke fokuset på sirkulærøkonomi.

Samlet dekker disse punktene de fire temaene som Ditlev-Simonsen (2017) nevner er viktige når en virksomhet skal følge opp sitt samfunnsansvar.

Det er imidlertid ikke nok å vedta en bærekraftstrategi. Den må også implementeres i organisasjonen og følges opp.

5.4.2 Hvordan implementere og følge opp en bærekraftstrategi i den daglige driften?

For å lykkes med å implementere bærekraft i organisasjonen må det utarbeides en bærekraftstrategi som innarbeides i *Sentralt styringsdokument* (Kane, 2011). Det vil vise at virksomheten har en helhetlig tilnærming til bærekraft. Gjeldende versjon av *Sentralt styringsdokument* viser til at organisasjonen har økt klima- og miljøfokus, men sier for eksempel ingenting om den sosiale dimensjonen. Videre må strategidokumentet oppdateres når det kommer nye krav og føringer på nasjonalt eller regionalt nivå. Klimaplanen som fylkeskommunen vil vedta høsten-22 vil kunne gi krav og føringer som må innarbeides i strategien.

Flere undersøkelser viser at mange virksomheter sliter med å få gjennomført bærekraftstrategi i praksis. Rambøll (2021) viser til at viktige faktorer blant annet er mangel på kapasitet og rett kompetanse, samt manglende systemer og måltall for oppfølging. Bekymringer for den økonomiske lønnsomheten ved implementering av bærekraftstiltak er også en utfordring. Funn fra intervjuene indikerer imidlertid at dette ikke er en uttalt bekymring i organisasjonen – det ble nevnt at tiltak kan koste til å begynne med, men kan lønne seg på sikt.

Kompetanse innen bærekraft i Bybanen Utbygging ble også trukket frem som en mulig barriere under intervjuene. Kane (2011) fremhever også behovet for å sette av tilstrekkelig med ressurser til bærekraftsarbeidet. Det vil være viktig å ha noen som følger med og holder seg oppdatert, særlig innen klima og miljø og det sosiale aspektet, og benytte disse personene med spisskompetanse til å få den øvrige organisasjon opp på et definert basisnivå. Evalueringer og erfaringsoverføringer internt og eksternt vil også være viktig for å heve kompetansen, og det bør lages systemer som sikrer at dette blir tatt med videre.

Grønt lederskap kombinert med visjoner for sunn grønn vekst må benyttes for å innarbeide bærekraft i virksomhetens overordnede strategi (Stoknes, 2021). Forankring i ledelsen og eierskap i hele organisasjonen er et viktig suksesskriterium. Dette kan gjøres på flere måter. En måte er å utføre det som et organisasjonsutviklings- og omstillingsprosjekt (Ditlev-Simonsen, 2017). Kane (2011) sin fempunktliste for grønn ledelse kan også benyttes for å få forankret og innarbeide bærekraft i hele organisasjonen. Uavhengig av hvordan det gjøres er det viktig at arbeidet med samfunnsansvar integreres som en del av den daglige driften. Det faktum at Bybanen Utbygging er en forholdsvis liten organisasjon med korte beslutningsveier kan være en medvirkende faktor til at det vil være forholdsvis enkelt å integrere bærekraft i det daglige arbeidet.

Oppfølging av de prioriterte bærekraftsmålene er også viktig. Det må iverksettes tiltak knyttet opp mot de ulike målsettingene, og disse må følges opp. Intern formidling av resultatene vil bidra til at alle føler et eierskap og ønsker å delta i arbeidet.

6. Konklusjon

Det er i reguleringsplanfasen at de største premissene for utbyggingen av Bybanen blir lagt, og dette legger dermed føringer på Bybanen Utbygging sitt handlingsrom for å kunne redusere påvirkningen på klima og miljø.

En systematisk gjennomgang av arbeidet Bybanen Utbygging har utført så langt relatert til bærekraft viser at det er gjort mange tiltak stykkevis og delt, men de har ikke vært satt i system. Bærekraftsbegrepet er kjent i organisasjonen, men det er ikke like stort fokus på de ulike dimensjonene. Økonomi vektet høyest, men det er mye som omhandler tiltak innen klima og miljø. Når det gjelder det sosiale aspektet ved bærekraft finner vi at *Seriositetskrav og etiske retningslinjer*, sammen med andre krav og retningslinjer i fylkeskommunen, gir tydelige føringer i forhold til dette.

Et viktig funn i oppgaven er at Bybanen Utbygging erfarer at markedet responderer godt til nye miljøkrav i innkjøpene, og at kravene når det gjelder klima- og miljøaspektet bidrar positivt til blant annet innovasjon og teknologiutvikling. Hittil har det ikke vært stilt særlige krav til bærekraft i prosjekteringen. Dette er et område der det er et stort forbedrings- og utviklingspotensial.

Kunnskapsnivået i forhold til bærekraft er varierende i organisasjonen. Det er størst kunnskap innen klima og miljø. Dette kan skyldes høyt fokus på klimaendringer både politisk og i media, men det kan også være på grunn av at organisasjonen har egen ressurs som følger opp klima og miljø. Erfaringsoverføring og kompetanseheving internt i organisasjonen har stort sett fokusert på klima- og miljødimensjonen av bærekraftaspektet. Norge har lover og regler som ivaretar mye av den sosiale dimensjonen, og det kan medføre at nordmenn flest ikke har så mye fokus på dette. Det er imidlertid viktig å huske på at ikke alle land har like strengt regelverk som vi har i Norge, samt at det kan være store kulturforskjeller for hva som blir regnet som akseptabelt innenfor sosial bærekraft.

Samarbeid mellom de ulike aktørene i prosjektgjennomføringen vil være en viktig forutsetning for å redusere klima- og miljøpåvirkning. Kompetanse og

erfaringsoverføring vil også være viktige nøkkelfaktorer både internt og eksternt, særlig innenfor grønne anskaffelser. Det finnes arenaer for kompetanseheving og erfaringsoverføring, men disse bør settes system med en tydelig plan. Funn viser at organisasjonen er flink til å evaluere underveis, men at det ikke alltid lykkes å innarbeide de gode innspillene ved oppstart av nye prosesser.

Bybanen Utbygging har en målsetting om å være en attraktiv arbeidsgiver og samarbeidspartner. Dette oppnås mellom annet ved å ta samfunnsansvar og være langt fremme med hensyn til å innarbeide bærekraft i utbyggingen, noe som også kan gi et godt omdømme. Ved å skape engasjement rundt dette er det også lettere å tiltrekke seg og beholde kompetanse.

En bærekraftig utbygging må forankres i ledelsen og hele organisasjonen må involveres – det må skapes en bærekraftskultur. Per i dag er ikke dette implementert. Bærekraftstrategien må innarbeides i Sentralt styringsdokument, og det må lages systemer og settes av tid og ressurser til oppfølging. Følgende tema er identifisert som relevante overordnede målsettinger i en bærekraftstrategi:

- bygge Bybanen på tid, kost og med riktig kvalitet
- være oppdaterte og bidra til å dra bransjen i en bærekraftig retning
- redusere vårt klima- og miljøavtrykk i neste byggetrinn
- videreutvikle et kompetent og godt arbeidsmiljø
- sikre godt samarbeid med prosjekterende, entreprenører, naboer, etater og andre eksterne interessenter
- sette krav til klimagassreducerende tiltak der de gir mest effekt - benytte kost/nytte vurderinger
- bygge gode kollektivløsninger og utforme gode byrom for alle
- øke fokus på sirkulærøkonomi
- bidra til å videreutvikle en bærekraftig leverandørkjede

For å svare ut problemstillingen «*Hvordan kan Bybanen Utbygging som offentlig byggherre bidra til en mer bærekraftig utbygging av Bybanen i Bergen?*» mener vi at dette kan gjøres ved å:

- heve kunnskapsnivået innen bærekraft i organisasjonen
- skape engasjement og en bærekraftskultur, både internt i Bybanen Utbygging og mot leverandører
- stille relevante krav i offentlige innkjøp
- påvirke ved å etterspørre innovasjon og teknologiutvikling
- arbeide videre med muligheter som ligger i prosjekteringen
- systematisere bærekraftsarbeidet gjennom å implementere en bærekraftstrategi, og forankre den i hele organisasjonen

Referanseliste

Anskaffelsesloven. (2017). *Lov om offentlige anskaffelser* (LOV-2016-06-17-73).

Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>

Asplan Viak. (2019). *Bygg- og anleggsektorens klimagassutslipp*. (Nr. 621256–01). Asplan Viak.

https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp_bae_2019.pdf

CEEQUAL. (2017). <https://bregroup.com/products/ceequal/>

Ditlev-Simonsen. (2017). Samfunnsansvar, etikk og bærekraft. I S. Einarsen, Ø. L. Martinsen, & A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 519–541). Gyldendal akademisk.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). *Sustainable Development and Corporate Responsibility* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

FN. (2021). *Kode rød for menneskeheten*. FNs regionale informasjonskontor - Norwegian. <https://unric.org/no/kode-rod-for-menneskeheten/>

FN-sambandet. (2015). *Parisavtalen*. <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

FN-sambandet. (2022). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Fuglseth, K., & Skogen, K. (2006). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Cappelen akademisk.

IPCC. (2021). *Climate Change 2021 The Physical Science Basis*. IPCC. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf

Kane, G. (2011). *The green executive: Corporate leadership in a low carbon economy*. Earthscan.

Kvale, S., Rygge, J., Brinkmann, S., & Anderssen, T. M. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.

Lundberg, S., Marklund, P.-O., & Strömbäck, E. (2016). Is Environmental Policy by Public Procurement Effective? *Public Finance Review*, 44(4), 478–499.
<https://doi.org/10.1177/1091142115588977>

Miljødirektoratet. (2021). *Om sjette hovedrapport fra FNs klimapanel*. Miljødirektoratet/Norwegian Environment Agency.
<https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ipcc/dette-sier-fns-klimapanel/sjette-hovedrapport/>

Miljødirektoratet. (2022). *Klimasats*. Miljødirektoratet/Norwegian Environment Agency. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimagasser/klimasats/>

Miljøloftet. (2022a). *Miljøloftet*. <https://miljoloftet.no/detteerMiljoloftet/>

Miljøloftet. (2022b). *Statlige midler*. <https://miljoloftet.no/detteerMiljoloftet/statlige-midler/>

Rambøll. (2021). *Bærekraft i praksis 2021*. <https://c.ramboll.com/no/baerekaft-i-praksis>

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House BusinessBooks.

Regjeringen. (2015). *Paris-avtalen om klima vedtatt* [Nyhet]. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kld/nyheter/2015/paris-avtalen-om-klima-vedtatt/id2467187/>

Regjeringen. (2021). *Hurdalsplattformen*.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>

Riksrevisjonen. (2022). *Riksrevisjonens undersøkelse av grønne offentlige anskaffelser*. Riksrevisorkollegiet.

<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2021-2022/gronne-offentlige-anskaffelser.pdf>

Stoknes, P. E. (2021). *Grønn vekst: En sunn økonomi for det 21. Århundre* (2. utg.). Tiden norsk forlag.

Stoknes, P. E. (2022a). *Grønn Ledelse og Strategi* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

Stoknes, P. E. (2022b). *Oppsummeringsforelesning. Hvordan gjøre grønn vekst til konkurransefordel?* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

Vestland fylkeskommune. (2020). *Utviklingsplan for Vestland 2020-2024. Regional planstrategi*.

<https://www.vestlandfylke.no/globalassets/planlegging/regional-planstrategi/utviklingsplan-for-vestland-vedteken-nett.pdf>

Vestland fylkeskommune. (2022). *Regional plan for klima 2022–2035*.

<https://www.vestlandfylke.no/Klima-og-natur/klimaplanar-og-rapportar/>

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide