



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

Roar Andersen, Hans Lysheim

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Grønt skifte gjennom et rammeverk for grønne bærekraftsmål i offentlige anskaffelser av skybaserte IT tjenester
Navn på veileder *:	Marit Sjøvaag

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 12
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Grønt skifte gjennom et rammeverk for grønne
bærekraftsmål i offentlige anskaffelser av
skybaserte IT tjenester

Eksamenskode og navn:

**MAN50751 – Grønn vekst og
konkurranseskraft**

Utleveringsdato:

07. 09. 2021

Innleveringsdato:

20. 05. 2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING	1
TEORI	4
METODE.....	12
DOKUMENTANALYSEN.....	13
KVALITATIVE INTERVJUER.....	14
FORDELER OG ULEMPER MED VALGT METODE	16
PRESENTASJON AV DATA OG RESULTATER.....	17
RESULTATER FRA INTERVJUENE.....	17
DOKUMENTANALYSE OG EKSISTERENDE RAMMEVERK	22
KORT OPPSUMMERING AV FUNNENE	26
DISKUSJON.....	27
HVA HAR VI LÆRT AV INTERVJUENE OG EKSISTERENDE RETNINGSLINJER.....	28
HVA BETYR DETTE FOR HVORDAN INNKJØPSPROSESSEN BØR INNRETTES.....	30
KONKLUSJON.....	36
REFERANSER	41
VEDLEGG	45
TABELL 1-2 – INTERVJUANALYSER OG FUNN.....	45
TABELL 1-3 – MVP BÆREKRAFTKRAV I OFFENTLIGE INNKJØP	46
FIGUR 1-1 – INNOVATOR`S METHOD.....	51
TABELL 1-4 INTERVJU GUIDEN.....	51

Sammendrag

Norsk offentlig sektor kjøper årlig inn varer og tjenester for ca. 600 milliarder kroner, en stor del av dette blir gjort gjennom offentlige anskaffelser. Vi gikk derfor inn i denne prosjektoppgaven med en ambisjon om at offentlig innkjøpsmakt dermed kan være en viktig faktor for å fremme det grønne skiftet, samt at det offentlige dermed ikke bare bidrar gjennom reguleringer, men også som en aktiv pådriver. Bredden i offentlige innkjøp er enorm og det er også gjort en del «grønt innkjøps arbeid» på forskjellige kategorier allerede, vi har derfor valgt å fokusere på et området som vokser mye i øyeblikket, men der det grønne skiftet fortsatt ikke er godt nok på agendaen, innkjøp samt bruk av skybaserte IT-tjenester. Når det kommer til innkjøp av skytjenester har det så langt ikke kommet på plass noe egnet felles rammeverk, selv om det foregår parallelle arbeid i henholdsvis Storbritannia og Danmark. Disse initiativene har ut fra hva vi kjenner til et snevrere utgangspunkt, da de utelukkende enten ser på NET Zero 2050 (UN, Net Zero 2050, 2022) eller EU sine Green Public Procurement (GPP) krav (Green Public Procurement, 2022). Målsetningen for oppgaven er å etablere et første utkast til en grønn innkjøpspolicy for skybaserte tjenester innenfor IT området som optimaliserer effekten innenfor den retningen og de rammene vi ønsker. Det praktiske sluttproduktet er gjengitt i Vedlegg *Tabell 1-3 – MVP Bærekraftkrav i offentlige innkjøp*. Men selv om dette er den praktiske målsetningen, så skal vi innom tre mer teoretiske spørsmål som danner grunnlaget for arbeidet:

- a) Hvilke modeller eller visjoner for et mer bærekraftige samfunn er relevante, samt praktisk mulige å bruke innenfor en innkjøpskontekst
- b) Hvorfor er bruken av grønne kriterier i offentlige anskaffelsesprosesser smart for å få til grønn endring, men også hvordan de kan påvirke innovasjonsprosessene, noe som er nødvendig for å få til et grønt skifte
- c) Hvordan utformer vi krav og kriterier i en innkjøpspolicy som maksimerer de positive effektene som understøtter det grønne skiftet med bakgrunn i analysene over, intervjuer med markedsaktørene og gjennomgangen av eksisterende policies

Selv om oppgaven i utgangspunktet snevrer seg inn på et spesifikt område innen offentlige innkjøp, skybaserte tjenester innenfor IT området, er diskusjonen av

krav som bør stilles og rammemodellen for kravene etter vår oppfatning like relevante i større organisasjoner i privat sektor som jobber med innkjøp. Vi har via en kvalitativ analyse undersøkt modenheten til flere store offentlige enheter og dets leverandører for å få klarhet i om det finnes en farbar vei til enhetlige krav som både marked og kunder kan enes om og som bidrar til ønsket effekt. Poenget har vært å lage et rammeverk som kan håndteres i praksis. Vi har gjennomført strukturerte intervjuer med 6 relevante aktører, samt gjennomført uformelle bakgrunns samtaler med offentlige og private aktører i bransjen. Vi har også gjort dokumentanalyser i form av en gjennomgang av det som foreligger av policies og retningslinjer i Norge samt utvalgte internasjonale kilder innenfor området grønt innkjøp på IT området. Vedlegget *Tabell 1-3 – MVP Bærekraftkrav i offentlige innkjøp* har også vært publisert som en markedsundersøkelse / RFI via Doffin og Ted (Andersen, 2022) våren 2022. Noe som har resultert i flere nyttige innspill fra markedet.

Inntrykket fra analysen er at det er stor interesse for temaet, men at mange av aktørene på innkjøpssiden venter på at noen faktisk skal ta skrittet ut i det ukjente. Ingen tørr helt å være de første i frykt for å trække feil. Vår oppfatning er likevel at leverandørmarkedet på mange måter er godt i gang med å innrette seg til grønne innkjøp, også relatert til innkjøp av skyløsninger som Software as a Service (SaaS) og Platform as a Service (PaaS). De venter på at kundene skal stille egnede krav og evaluere etter dem, «ballen» ligger således på kundens banehalvdel. Med denne innsikten har vi ved hjelp av innovasjonsteori og en Minimum Viable product (MVP) tilnærming utformet både absolutte krav og evalueringskrav rettet inn mot innkjøp av skytjenester. Basert på både teori og studier innenfor grønn vekst og endring har vi plukket ut både rammeverksorienterte og mer spesifikke kriterier som vil bidra til grønn omstilling hos leverandørene og kanskje også hos kundene. Underliggende har det ligget en hypotese om at kravene skal legge til rette for endring, men ikke gå i fellen om å stille absolutte spesifikke krav som sementerer prosesser og situasjoner i dagens løsningsunivers. Det mener vi er en av utfordringene med mange av de eksisterende grønne kravene i flere sektorer.

Innledning

I november 2021, når denne oppgaven påbegynnes, stod verden igjen foran et av de store COP møtene. Det første møtet var i 1995, og vi er dermed 26 år inne i prosessen med å finne de store systemiske løsningene som skal til for å løse klimautfordringene. Behovet for systemiske løsninger er det ikke tvil om. Utfordringene er globale, dermed er løsningene også globale. Men siden starten i 1987 med FN rapporten *Our Common Future* (UN, 1987), har mye av arbeidet fokusert på definisjoner, mål og målinger, mens vi oppfatter at mindre faktisk endring er gjennomført. Det har også tatt lang tid å få på plass en felles plattform vi kan måle oss mot. Mye litteratur og arbeid i denne perioden er gått inn i å definere et nytt rammeverk for hvordan man både kan måle den negative påvirkningen på jorden og klimaet, samt hvordan en ny måte å betrakte verden på kan være. Ikke minst tok det mye energi å få på plass Kyotoprotokollens aller første kvantitative målsetninger, som det deretter tok 7 år å få ratifisert i et tilstrekkelig antall land til at den trådte i kraft. Deretter tok det lang tid og mye fokus for å etablere det som i praksis ble 2 graders målet i Parisprotokollen (UN, United Nations Climate Change, 2022). Men nå begynner det å løsne og COP 26 (UN, COP26-Målene, 2022) endte med å skjerpe målet til 1,5 grader og endelig begynner det å etablere seg kvantitative målestørrelser av vår påvirkning på miljøet rundt oss. The Planetary Boundaries konseptet, lansert i 2009 av en gruppe forskere ledet av Rockström og Steffen og oppdatert i 2015 (Steffen, Richardson, Rockström, Cornell, & al., 2015), peker ut 10 konkrete målbare områder som har direkte påvirkning på miljøet på jorden. Det gir et mer balansert bilde av vår påvirkning på det fysiske klimaet rundt oss og gjennom denne typen rammeverk etableres tydeligere kriterier som enkeltmennesker, organisasjoner og samfunnet kan bruke til å endre sine aktiviteter. Det gjøre det også enklere å utvikle forskjellige generiske modeller for å kartlegge, samt gjennomføre faktisk endring innen klimaområdet. En slik metode er grønn vekst trapp modellen til Stoknes (Stoknes P. E., 2020, s. 286) som primært er et konsept for å endre organisasjoner mot en mer grønn vekst orientering, men der flere av elementene også kan brukes overført i en annen setting. Et annet rammeverk er utviklet av Miller og Serafeim, der de definerer tre stadier etterlevelse, effektivitet og innovasjon en virksomhet må gjennom for å endre seg i en grønn retning (Miller & Serafeim, 2014, ss. 196-221). I *Doughnut Economics* (Raworth, 2017) tar Kate Raworth det et skritt lenger

og gir en beskrivelse av et økonomisk system som beveger seg innenfor en ekvilibriumsstilstand der både jordens tålegrense konseptet og de sosiale dimensjonene til menneskene som bor der er ivaretatt. Da begynner det å tegne seg en tydeligere visjon for fremtiden, et viktige element i alt endringsarbeid. Andre har sett på en redefinisjon av hvordan vi måler fremgang og velstand utover den tradisjonelle Gross Domestic Product (GDP) faktoren (Stuchtey, Enkvist, & Zumwinkel, 2016). Mye av disse teoriene er fanget opp i grønn vekst kompasset som fokuserer på økt velstand og vekst, men med et mindre økologisk fotavtrykk (Stoknes P. E., 2020, s. 245). Da begynner både de større linjene og noen av de mindre individuelle tiltakene å komme på plass. Samtidig er det også begynnende tegn på at det foregår et taktskifte blant private selskaper i Norge. Det er ikke lenger kun innovasjonsselskaper basert på gründer initiativ eller giganter som skal grønnvaske seg som tar tak i bærekraftbegrepet. I siviløkonomenes fagtidsskrift Magma var hele utgivelsen i oktober 2021 dedikert bærekraft og en interessant studie sammenlignet bærekraftansvarlige i store virksomheter med de i SMB markedet (Eitrem & Meidell, 2021, ss. 70-77). Det interessant er at SMB bedriftene langt på vei har tatt igjen de større og at de bærekraft-ansvarlige har vel så god kompetanse, forankring og erfaring som sine kolleger i større virksomheter. Det betyr kanskje at det er i ferd med å bygge seg opp et momentum bak en bølge for endring, uavhengig av større systemskifter. Det viser også at endringer er i ferd med å skje basert på mange tiltak på mange områder. Mange bekker små er i ferd med å gi en stor å. Det er også i dette tankesettet at denne oppgaven er forankret. Det er uten tvil behov for å tenke stort rundt det grønne skiftet, men det er også behov for å tenke konkrete endringer i mindre målestokk.

Vi har derfor valgt å gi vår prosjektoppgave en konkret målsetning, at den skal kunne ut i et første utkast med kriterier for en grønn innkjøpspolicy for skybaserte tjenester innenfor IT området. Men for å komme frem til hvordan den bør utformes for å maksimere effektene må vi innom tre bredere analyse spørsmål:

- a) Hvilke modeller eller visjoner for et mer bærekraftige samfunn er relevante, samt praktisk mulige å bruke innenfor en innkjøpskontekst

- b) Hvorfor er bruken av grønne kriterier i offentlige anskaffelsesprosesser smart for å få til grønn endring, men også hvordan de kan påvirke innovasjonsprosessene, noe som er nødvendig for å få til et grønt skifte
- c) Hvordan utformer vi krav og kriterier i en innkjøpspolicy som maksimerer de positive effektene som understøtter det grønne skiftet med bakgrunn i analysene over, intervjuer med markedsaktørene og gjennomgangen av eksisterende policies

Det er allerede gjort noe arbeid også på IT området innenfor grønne innkjøp. EU har innført sine Green Public Procurement retningslinjer som skal hjelpe offentlige enheter i Europe til å sette bærekraftige krav innen en rekke områder. Europas nasjonalstater med tilhørende offentlige enheter er store forbrukere og derfor også store innkjøpere. Innkjøpsmakten har Europakommisjonen besluttet at skal benyttes til å fremme grønne innkjøp gjennom strategien Green Public Procurement (GPP) (Europa Commission, 2021). Innenfor denne rammen pågår et arbeid som kontinuerlig kommer med nye rapporter og forslag til konkrete krav relatert til offentlige innkjøp. Disse kravene og føringene er tatt ned til norske forhold via f.eks. www.anskaffelse.no og blitt innarbeidet blant annet i LOA §5 (Stortinget, 2016). Det har også kommet en handlingsplan relatert til anskaffelser og grønn innovasjon (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 9 september 2021). Målet med dokumentanalysen i oppgaven er å evaluere hvilke områder disse fokusere på og om de støtter en overgang til grønn vekst eller bidrar til å redusere det som ikke er så bra. Vi vil også intervju et utvalg personer som jobber med IT relaterte innkjøp for å få deres tanker og erfaringer med å introdusere bærekraftaspektet i denne typen innkjøp. Offentlige anskaffelser er en åpenbar kandidat som passer inn i tankegangen om regulatoriske grep som kan påvirke det grønne skiftet, men vi opplever også at spennvidden i offentlige anskaffelser kan gjøre en diskusjon svært bred og lite konkret ettersom den åpner for problemstillinger med svært forskjellig innhold og utfordringer. Grunnleggende tror vi derfor det er mer effektivt å diskutere mer avgrensede områder for å oppnå raskere og bedre effekter. Vi vil derfor hovedsakelig avgrense oss til teknologisk tjenesteinnkjøp, da vi anses at det er et område som har kommet vesentlig kortere i sin reise mot et grønt skifte enn noen av de andre, men at det samtidig er et av de områdene som vokser raskest innenfor IT sektoren.

Teori

Et viktige premiss for oppgaven er at vi skal bruke innkjøpsmakt til å skape en endring. At innkjøpsmakt kan skape endringer fremstår som relativt udiskutabelt, men om det er et hensiktsmessig verktøy avhenger av hva vi ønsker å oppnå. Vi vil derfor starte med en diskusjon av målbildet for en grønn endring, før vi ser på teorien bak hvorfor innkjøpsmakten kan være et verktøy, hvilke utfordringer det kan skape og hva vi må holde utkikk etter i analysen av eksisterende innkjøpspraksis for å kunne konkludere rundt forbedringspunkter.

La oss starte med å diskutere hvilke modeller og visjoner vi ønsker å legge til grunn, når vi skal slippe løs kraften som ligger i innkjøpsprosessen til det offentlige og andre større virksomheter. Når temaet innkjøpsmakt er oppe i forbindelse med det grønne skiftet er det ofte fokus på hvordan enkeltmennesker påvirker miljøet. Vi snakker ofte om flyreiser, biler, klær og gjenbruk av klær, bruken av rødt kjøtt osv. Da snakker vi dels om innkjøpsmakten til enkeltpersoner og dels om bevisstheten rundt tematikken hos den enkelte. Når vi skal diskutere hvordan innkjøpsmakten til større organisasjoner, og hele offentlig sektor, er det nødvendig å se bredere enn dette. Vi må definere en modell, der de tiltakene det settes søkelys på, påvirker mange områder samtidig. Vi må også unngå at en positiv påvirkning på et område blir til en negativ påvirkning for et annet. Vi bør også unngå en stor systemendringsdebatt fordi den debatten skaper fastlåste posisjoner og lite dynamikk. Grunnen til det er at denne ofte involverer en stor grad av redistribusjon av velstand og makt fra status quo. Det leder uvilkårlig inn i en av de store utfordringene med større endringer, endringsmotstand. Stoknes behandler dette fra et psykologisk ståsted med sine fem psykologiske barrierer mot klimaendring (Stoknes P. E., 2015, s. 83). Store endringer utfordrer oss på mange plan og leder til alt fra distansering til en regelrett refusjon av problembeskrivelsen. Når det har tatt så lang tid å få omsatt forståelse og behov til konkret aksjon på bærekraftsområdet er det kanskje nettopp i slik mekanismer at det stopper. Samtidig har endringsteorien også introdusert konsepter som peker på at små suksesser bygger et momentum for endring (Hennestad & Revang, 2017, s. 219). Det er fundamentet for å tenke at gjennom å legge mer bærekraftige mål for innkjøp, så vil det over tid skape mange mindre endringer, men ikke umiddelbar revolusjon. Men uansett kommer vi ikke utenom at et premiss for at endringene

skal skjede, er at vi må klare å definere mål og visjoner som favner bredt for hele samfunnet. For å komme dit må vi se til det teoretiske grunnlaget rundt visjoner for et grønnere og mer miljøbevisst samfunn og hvordan vi kan måle hvor utviklingen er på vei.

Konseptet «jordens tålegrenser» ble lansert i 2009 av en gruppe forskere ledet av Rockström og Steffen og ble senere oppdatert i 2015 (Steffen, Richardson, Rockström, Cornell, & al., 2015). Det peker ut 10 konkrete målbare områder som har direkte påvirkning på miljøet på jorden og gir et balansert bilde av vår påvirkning på det fysiske miljøet rundt oss. Gjennom denne typen rammeverk etableres tydeligere og bredere kriterier som enkeltmennesker, organisasjoner og samfunnet kan bruke for å endre sine aktiviteter. Det aller bredeste rammeverket er FN sine bærekraftsmål, som med sin bredde kan trenger presisering og utvikling for å kunne brukes i et rammeverk for innkjøp. Men det faktum at det nå finnes rammeverk for å forstå vårt fotavtrykk på både det fysiske miljøet rundt oss, gjør det enklere å utvikle mer generiske modeller for å kartlegge og skape endringer innen klimaområdet. En slik metode er «grønn vekst trappen» til Stoknes (Stoknes P. E., 2020, s. 286) som primært er et konsept for å endre organisasjoner mot en mer bærekraftig organisering, drift og strategi, men elementene kan også brukes som grunnlag for kravstilling i en innkjøpsprosess. Et annet rammeverk er utviklet av Miller og Serafeim der de ser på tre utviklingsstadier, etterlevelse, effektivitet og innovasjon, som en virksomhet må gjennom for å endre seg i grønn retning (Miller & Serafeim, 2014, ss. 196-221). Doughnut Economics (Raworth, 2017) tar det et skritt lenger og gir en beskrivelse av et system som beveger seg innenfor en ekvilibriumstilstand der både konseptet om jordens tålegrense og de sosiale dimensjonene til menneskene som bor der er ivaretatt. Hennes teori tar for seg jordens ni økologiske tålegrenser slik de ble utviklet i konseptet jordens tålegrenser (Steffen, Richardson, Rockström, Cornell, & al., 2015); nedbrytning av ozonlaget, klima forandringer, sure verdenshav, kjemisk forurensing, nitrogen og fosfor bruk, bruk av ferskvann, landareal, frafall av biomangfold og luftforurensing. Raworth argumenterer for at menneskeheten må holde seg innenfor tålegrensene til disse ni hovedgruppene for å fortsatt være bærekraftige, men samtidig dekke de nødvendige 12 sosiale behovene til dagens befolkning fra basale behov som mat og vann til mer sosiale behov som like muligheter for alle

kjønn og sosial likhet (Raworth, 2017, s. 51). Derav bildet av en smultring som ramme for økonomisk utvikling. Da begynner det å tegne seg en tydeligere visjon. Vi vet fra endringsteori hvor viktige dette kan være som forutsetning for å få til et endringsrasjonalet (Hennestad & Revang, 2017, s. 170) og bevege en gruppe mennesker.

Et annet viktig element er hvordan vi skal måle. En redefinisjon av hvordan vi måler fremgang og velstand er sentralt her. Særlig diskusjonen rundt den tradisjonelle GDP faktoren (Stuchtey, Enkvist, & Zumwinkel, 2016) er sentralt. Skal vi måle økonomisk vekst eller redefinere velstand til også å inkludere mer enn økonomiske kriterier. Mange av disse teoriene er fanget opp i «grønn vekst kompasset» som fokuserer på økt velstand og vekst, men med et mindre økologisk fotavtrykk (Stoknes P. E., 2020, s. 162). Målebegrepet er også sentralt for å skape en form for felles språk rundt hva det er vi vil oppnå. Boken *Six capitals* (Gleeson-White, 2014) viser hvor vanskelig det har vært å utvikle en verdsetting ikke finansielle eiendeler som jo er nødvendig for å kunne måle og hensynta disse, enten verdsettelsen er uttrykt i form av en pengeverdi eller en annen verdidimensjon. Det har tatt lang tid og mange divergente standarder før vi nå begynner å se en konvergering mot et felles sett med rapporteringskrav. Språket er dermed i ferd med å komme på plass. Uansett metode er det udiskutabelt at behovet for å kunne definere målsetninger rundt det grønne skiftet er avhengig av å kunne ha relativt presise og klare definisjoner av hvordan endring måles og hva som er det endelige målet som diskutert tidligere. Når vi skal etablere en innkjøpspolicy som skal påvirke i en retning, er det essensielt at vi kan definere hvilken retning, samt måle utviklingen mot denne. Derfor er denne diskusjonen relevant også for innkjøpsområdet. Diskusjonen rundt måling og GDP sin utilstrekkelighet tas opp av både Gleeson-White (*Six Capitals*, 2014) Raworth (*Doughnut Ecoomics*, 2017), Stoknes (*Grønn Vekst*, 2020) og Stuchety et al (*A Good Disruption*, 2016). GDP diskusjonen tilhører makroplanet, men har sin tvilling også på mikroplanet i Environmental, Social and Governance (ESG) rapportering for bedrifter. Dette rammeverket er viktig for å finne kriterier å ta med i en innkjøpspolicy. Flere aktører har engasjert seg og det er skapt en forståelse for at man må finne integrerte rapporteringsformer. I regi av World Economic Forum har International Business Forum, som består av topplederne i

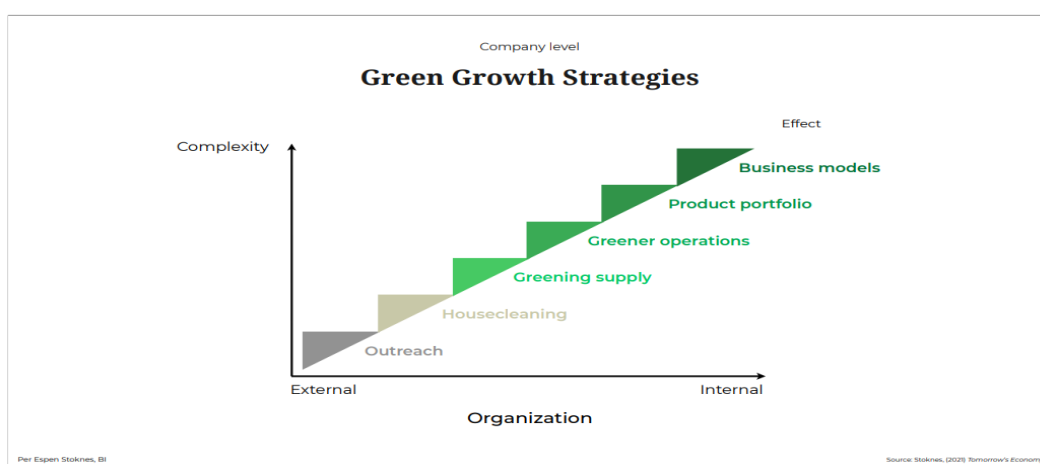
de 140 største selskapene i verden, og de fire store revisjons- og rådgivningsselskapene utviklet et forslag til et nytt, enhetlig rammeverk som kan benyttes på tvers av alle bransjer (World Economic Forum in collaboration with Deloitte, January 2020). I tillegg er tematikken i ferd med å bli integrert i de finansielle rapporteringskravene som myndigheter, kapitalmarkeder og investorer pålegger større virksomheter under emneknaggen «integrert rapportering». Enten det er TCFD rammeverket (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2016), Global Reporting Initiative (GRI) protokollen, Greenhouse Gas Protocol (GHG) rammeverket for klimautslipp eller den nye rapporteringsverket til EU, EU Taxonomien, så etableres det nå en tydelig felles plattform for hvordan endring mot en mer bærekraftig retning kan måles, følges og diskuteres innenfor en ramme som er felles for alle.

Basert på diskusjonen så langt kan vi dermed fastslå at det er mulig å etablere et bredere rammeverk som både har en teoretisk og en praktisk forankring. Enten vi bruker ekvilibrium definisjonen til Doughnut Economics (Raworth, 2017, s. 51), en matematisk orientert definisjon som grønnvekst kompassets karbonproduktivitet eller ressursproduktivitet, alternativt utvider det til å omfatte bredere rammeverk som de nye rapporteringsstandardene, så kan vi få både et målbart og bredt rammeverk å forholde oss til. Men før vi går inn i en diskusjon om hvordan dette kan utnyttes i en innkjøpsammenheng, så må vi kort også diskutere hvordan det å bruke innkjøpsmakt passer inn i teorien om få til grønn vekst og bærekraftendringer.

I utgangspunktet passer innkjøpsmakten til større organisasjoner inn i teorien om å få til bærekraftige endringer. Kate Raworth har en interessant diskusjon av dette i sin bok der hun henviser til boken *The Gardens of Democracy* av Liu og Henhauer (Liu & Henhauer, 2011). I den diskutere de hvordan man ikke nødvendigvis må ta store definerte skift, men heller forsøke å utvikle det som gror og videreutvikle det som ser med lovende ut. Dette støtter opp under både en teori om å legge til rette for en utvikling. Det er ikke nødvendig å ta store drastiske systemskift for å endre økonomisk og sosiale modeller, men bare tilrettelegge for endringer. Gjennom en innkjøpsstrategi som vektlegger bærekraftige løsninger i større grad er det nettopp slik tilrettelegging som gjøres. Et annet fundamentalt

konsept i bærekraft er overforbruk av ressurser, jf. jordens tålegrenser til Rockstrøm eller smultring teorien til Raworth. Ny økonomisk teori skifter fokuset bort fra vekst uten konsekvenser til mer stabile former, hvor man innser at innsatsfaktorene ikke er utømmelige. Det passer godt inn i en innkjøpsstrategi som allerede ofte fokuserer på materialstrømmer og resirkulering av materialer. Her har innkjøps-organisasjoner allerede gode erfaring med å legge premisser for bruk og gjenbruk, først som et middel for bedre økonomisk utnyttelse av investeringene, men etter hvert også som et tidlig skritt inn i bærekraftdiskusjonen. Det er dermed flere viktige teoretiske grunnstener som tilsier at en grønn innkjøpspolicy er i tråd med den type endringer som grønn vekst og bærekraftendringer krever.

I et konsept som «grønn vekst trappen» ligger det ikke bare en praktisk tilnærming til hvordan en virksomhet kan utvikle seg i en bærekraftig retning, men også et rammeverk som passer godt inn i en innkjøpsstrategi. Det etablerer strategiske områder som påvirker virksomheter i en grønnere retning. En naturlig måte å utforme en innkjøpsstrategi på blir da å bruke grønn trapp strategien for å dytte leverandørene oppover og slik sett nærmere målet om bærekraftig drift. Som vist av Stoknes i (Stoknes P. E., Grønn Vekst, 2020, s. 285) finnes det 6 strategiske skritt for bærekraftig vekst.



(Stoknes P. E., Grønn Vekst, 2020)

Ikke bare vil krav som er forankret i disse seks trappetrinnene hjelpe leverandørene i sin utvikling, men enda viktigere er ringvirkningene som en slik policy vil ha på markedet og produsentene av de etterspurte produktene og tjenestene totalt sett.

Vi har konkludert med at det er mulig å tegne en visjon for en mer bærekraftig økonomisk modell som det er relevant å bruke innkjøpsmakten for å styre imot. Vi har også vist at det finnes verktøy som kan danne et rammeverk for hvordan vi tenker rundt endringene og hvordan vi kan måle fremgangen. Men det er fortsatt en viktig teoretisk diskusjon som gjenstår. Skal vi vokse oss inn i en bedre fremtid, eller skal vi fokusere på å gjøre mindre av det som er dårlig. Innkjøpsmakt vil kunne brukes til begge deler.

La oss se på vekst først. Stoknes skiller mellom grønn og grå vekst, hvor grå vekst har sitt opphav i tradisjonell økonomisk tankegang, hvor innsatsfaktorene anses som uendelige og vekst kan dermed gå på bekostning av jordens ressurser. Grønn vekst derimot er ifølge Stoknes definert som:

«Med grønn vekst derimot er det snakk om økning i verdiskapning, men med stadig mindre ressursbruk» (Stoknes & Carlsen, 2021).

Stoknes utleder videre en detaljert formel basert på definisjonen av grønn vekst, med en definisjon der grønn vekst skjer når

«Ressursproduktiviteten er større enn den økonomiske veksten»

(Stoknes P. E., Grønn Vekst, 2020, s. 173).

Definisjonene er viktige både som måleparametre, men også som ledesnor for veien videre. Det store spørsmålet blir hvordan man får effektuert dette i faktisk omsettelig politikk og om dette faktisk er mulig. Randers påpeker f.eks. at fagmiljøet er delt i forståelsen om konseptet grønn vekst er mulig (Randers, 2012, s. 203). Legger man Costanza sin definisjon til grunn, bør man jo ikke forfølge vekst, men heller fokusere på utvikling.

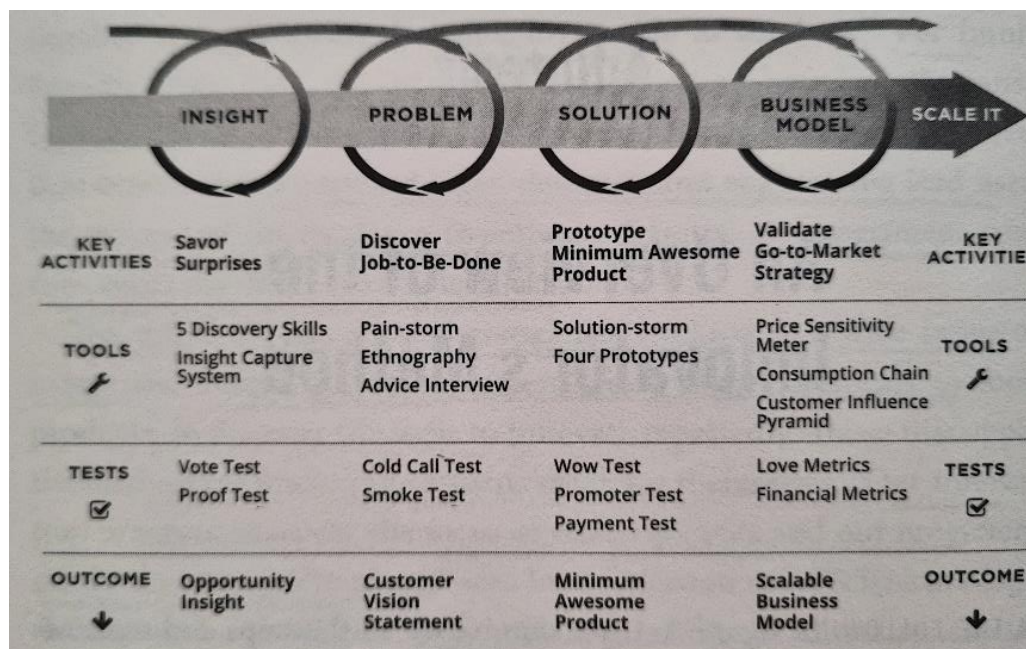
«Growth is destructive of natural capital and beyond some point will cost us more than it is worth – that is, sacrificed natural capital will be worth more than the extra man-made capital whose production necessitated the sacrifice» (Costanza, et al., 2015, s. 117)

Men det er slik vi ser det ikke likhet mellom Costanza sin definisjon av vekst og Stoknes sin definisjon av grønn vekst. Grønn vekst oppfatter vi som vesentlig bredere i sin definisjon og nærmere Costanza sin definisjon av utvikling. Det er dermed mer nærliggende for vårt formål å bruke Stoknes sin visjon om grønn vekst i innkjøpssammenheng. Men hvis det er Stoknes sin vekst definisjon vi skal

støtte opp om ved å bruke innkjøpsmakt, så peker det mot en viktige snublestein for effektiviteten til innkjøpsmakten. Blir den ikke en hindring for innovasjonen vi trenger?

Med utgangspunkt i visjonen vi er i ferd med å legge om at grønn vekst, at den skal legge til rette for utvikling over tid og at det er et bredt rammeverk som påvirker mange områder positivt, så vil vi hevde at det egentlig er strategisk styring av innovasjon vi skal oppnå med en grønn innkjøpspraksis. Da er det relevant å se på hva teorien sier om hvordan innovasjon får optimale vekstforhold. Basisen for en grønn innkjøpspolicy vil ha sin forankring i grønn innovasjon, da enten gjennom inkrementelle endringer innen eksisterende produkter, tjenester og prosesser eller via større teknologiske skift. Begge disse mulighetene kan fremskyndes ved hjelp av innkjøpsmakt. Dodgson, Gann og Salter har sett på det offentliges rolle relatert til innovasjon og konkluderer med at det offentliges retningsvalg vil ha stor påvirkning på innovasjon. Dette fokuset vil også styre innovasjonen i den retningen myndighetene lener seg (Dodgson, Gann, & Salter, 2008, s. 315). Men tiden for store egne offentlige innovasjonsløp er trolig over, såfremt man ikke snakker om basisforskning. Det er i denne konteksten at strategiske innkjøp med et grønt tilsnitt vil være avgjørende for videre grønn vekst og utvikling. En klar strategi på området vil også få ekkovirkninger i produsentenes strategier noe som påvirker lang-siktige prioriteringer og ikke kun kortsiktede leveranser (Ross, Weill, & Robertson, 2006, s. 25). Det er også viktig at man bygger på sine kapabiliteter og tar handling gjennom en langsiktig innovasjonsstrategi, da fortrinnsvis gjennom å styre privat innovasjon i grønn retning. Det finnes også forskning som viser at Corporat Social Responsibility (CSR) er lønnsomt for selskaper (Azimov, 2020). Azimov publiserte en artikkel i 2020 om bruken av CSR for å maksimere lønnsomheten til et firma, med det formål å få et konkurransemessig fortrinn. Azimov hadde her sosiale faktorer som fokus ved å få bedrifter til å ta et bredere ansvar enn kun ren profitt, men tankegangen fungerer like godt i relasjon til miljø og bærekraft. Verden er nå inne i den største teknologiske utviklingen siden den industrielle revolusjon, hvilket innovasjonsteorien peker på kan gi oss den farten vi trenger. Brynjolfsson og McAfee har definert dette som den andre maskinalderen og peker på de uante mulighetene som ligger der hvis vi legger rett

policy (Brynjolfsson & McAfee, 2014, s. 206). Det er likevel et potensial for at innkjøpsmakt slik vi vil applisere den kan få negative konsekvenser for innovasjon. Innkjøpsmakt som fokuserer på spesifikke målsetninger innenfor spesifikke områder legger opp til planstyrt innovasjon. Det bryter skarp med mange av de forutsetningene som ligger til grunn for å skape innovasjon i nyere innovasjonsteori. En av ulempene med styrt grønn vekst er dermed mangelen på markedsdrevet innovasjon. Det blir en styrt endring, noe som kan ha negativt effekt på innovasjonen ifølge innovasjonsteorien. Det heller mer mot Jørgen Randers sine tanker om styrt endring gjennom omfordeling av økonomiske goder, noe som beviselig også er en utfordring (Randers, 2052, 2012, s. 14). Men spørsmålet blir å finne grensegangen mellom nødvendig regulatorisk kontroll, og ekte innovasjonskraft. Ledende innovasjonsteori viser til en altfor stor vilje til å hoppe rett på løsningen og ikke evaluere hvilke problem man faktisk skal løse (Christensen & Raynor, 2003, ss. 74-80). Faren er da at man får et feil fokus og ender opp med å ikke løse utfordringen som man ønsker. For å avhjelpe dette dilemmaet kan man lene seg på prinsippene fra Lean, noe som forfatteren av The Innovator`s Method har gjort. Her legges det frem en fasedelt tilnærming, med både mulige verktøy, tester og estimert utfall (Furr & Dyer, 2014, s. 242).



Figur 1-1 Innovator`s Method i Vedlegg. (Furr & Dyer, 2014, s. 242)

Metoden satt samme med strategiske og taktiske regulatoriske krav vil kunne medføre en genuin grønn vekst, og hindre fokuset på rene funksjonelle grønne

krav uten bevist effekt. Et viktig poeng i denne sammenheng er hvordan etableringen av slik mål skaper et enormt fokus og intenst arbeid rundt nettopp disse. Det å sette detaljerte absolutte krav innen f.eks. offentlige anskaffelser vil også være en form for tvangstrøye som fanger prosessene inn i ett rammeverk. Da tar vi potensielt bort en kreativ løsningsdimensjon fra bordet. McDonough og Braungart i Upcycle er inne på denne problemstillingen når de diskuterer «ecologism» og hvordan det å sette et strengt rammeverk rundt hva som er riktig og hjelper, faktisk kan være hemmende for utviklingen (McDonough & Braungart, 2013). De diskuterer det relatert til et systemnivå, men det er akkurat de samme mekanismene som gjelder på et selskapsnivå. Jo mer presise og definerte vi gjøre krav i en innkjøpspolicy, jo bedre får vi levert på dette, men da kun innenfor de definerte rammene vi ber om.

Gjennomgangen har så langt vist at det er god dekning i teorien for hypotesen om at en innkjøpsstrategi som legger til rette for et løsninger, produkter eller prosesser som bidrar til bærekraftige endringer vil ha effekt. Vi har sett at det er mulig å bruke rammer som er kvantifiserbare gjennom å bruke for eksempel karbonutslipp, materialstrømsanalyser, råvareforbruk og resirkulering eller en kombinasjon. Vi har også vist at det er mulig å bruke mer omfattende rammeverk enten de bygger på en grønn trapp tilnærming, de seks parametrene i de integrerte rapporteringsstandardene eller smultring teoriens kombinasjon av økologiske og sosiale dimensjoner. Ved å bruke denne typen modeller som kriterier vil vi legge til rette for en positiv utvikling. Men samtidig har vi også sett at et ensidig fokus og detaljerte mål vil kunne påvirke innovasjonskraften og gi kortsiktig gevinst på bekostning av langsiktige bedre løsninger. Det som må til er ikke en kortsiktig fikse av et problem, men et større redesign som over tid etablerer en økonomi som i mindre grad bruker opp ressursene og påvirker miljøet rundt oss negativt. Dokumentanalysen og intervjuene vil gi oss svar på hvor vi står i dag på innkjøpssiden. Er det fokus på kortsiktige fikser eller legger de til rette for langsiktige gode og innovative løsninger? Eventuelt ingen av delene.

Metode

Å utvikle en komplett strategi for grønne innkjøp for store offentlige og eventuelt private aktører er omfattende og vil involvere enheter i forskjellige faser og med

forskjellig utgangspunkt. Dataene vi bruker er i store trekk å definere som både harde og myke data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 41) noe som medvirket til metodevalget. Å gjennomføre en kvantitativ analyse kan gi svar på hvor langt organisasjonene er kommet og hva de gjør, men utfordringen vil kunne være at sprikene i svarene gjør det vanskelige å konkludere. I tillegg ville det involvert en stor populasjon for å få adekvate svar. Kvantitativ metoden er slik vi vurderer det derfor ikke egnet da metoden forutsetter et større tilfang av data enn det vi har anledning til å jobbe med for å kunne trekke slutninger. Samtidig er det innenfor området innkjøp allerede gjort arbeid for å lage forskjellige typer guider som vi vil analysere og som bygger på den type kvantitative analyser som vi ville ha gjennomført. Vi vil derfor heller kombinere dokumentanalyse av disse, sammen med intervju av sentrale personer i relevante organisasjoner. Men tanke på at informasjonen om tema antakelig også ligger hos noen sentrale enkeltpersoner, så ville et valg av kvantitativ metode vært sårbart for utvalg og trolig gitt en lav svarprosent og dårlig dybdeinnsikt. Med bakgrunn i denne analysen, samt tilgangen på skriftlig data, har vi konkludert med at en kvalitativ analyse med støtte fra dokumentanalyse (Grønmo, 2004) vil gi best innsikt i problemstillingen. Dokumentanalyse sikrer også sporbarhet noe som er viktig for offentlige enheter. Som nevnt av Johannessen & al (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) føler vi at en kombinasjon av disse verktøyene vil gi de beste forutsetningene i analysefasen.

Dokumentanalysen

Data uthentet fra dokumentanalyse defineres ofte som sekundærdata og analyse av slike er av blant annet Grønmo (Grønmo, 2004) trukket frem som relevant for å innhente informasjon, så lenge dette gjennomføres som en systematisk analyse av innholdet. Grønmos tilnærming baserer seg på en inndeling av dataene i 3 kategorier, prosessdata, bokholderidata og forskningsdata. Data rundt Green Public Procurement fra henholdsvis EU og Norge er å regne som prosessdata og forskningsdata. Prosessdata definerer vi da som data som fremkommer på bakgrunn av aktiviteten i miljøet. Åsdal og Reinertsen påpeker at en hovedutfordring med dokumentanalyse er at den setter krav til forståelsen hos de som utfører den (Asdal & Reinertsen, 2020). Vår relativt brede erfaring fra området gjør at vi mener vi har gode forutsetninger for å tilnærme oss materialet

uten dette handikappet. Kildekritikk er ikke benyttet i utstrakt grad i dette arbeidet, med den begrunnelse at de data som benyttes i dokumentanalysen er offisiell informasjon på relativt høyt nivå, samt at den typen etterprøvbarehet vil ligge utenfor scope til en oppgave som denne grunnet arbeidsmengden. Dataene har således høy pålitelighet og vi har valgt å anse de som førstehåndsinformasjon med høy sporbarhet. Valgt metode er fortsatt slik vi ser det i tråd med de prinsipper og teorier vi anser som gjeldene på området (Jacobsen, 2005). Vi er innforstått med at noen av dokumentene kan bygge på hverandre og at de naturlige nok er satt opp for å gi et ønsket utfall (Jacobsen, 2005). Men samtidig skal analysen ikke gi svar på et bestemt spørsmål, men relativisere rammene rundt dokumentene, og derfor mener vi dette ikke er et stort problem i denne analysen.

Kvalitative intervjuer

Patton sin «purposeful sampling» (Patton, 1990) og «snøballmetoden» er benyttet for utvelgelse av intervjuobjekter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 111). Det understøtter at metodevalget for utvelgelse ikke er en generalisering på statistiske nivå, men et utvalg basert på kunnskapen objektene besitter, men utvalget er ikke å anse homogent eller som heuristisk (ekspertbasert) gitt at det representerer forskjellige typer organisasjoner og roller. Vi har gjennomført strukturerte intervjuer med 3 store offentlige organisasjoner og 3 store leverandører innenfor bransjen. Til sammen har vi snakket med ca. 10 personer i disse organisasjonene. Deres roller i organisasjonene har vært både på operativt, taktisk og strategisk nivå for å få en bredde i grunnlaget. Intervjuguiden er vedlagt i Tabell 1-4 Intervju guide. I tillegg er det gjennomført uformelle samtaler med en rekke aktører på innkjøpssiden i det offentlige, deriblant Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.

Vi har med intervjuene og samtalene tatt sikte på å forstå de kvalitative faktorene som drive innkjøpsprosesser på IT området og hva som skal til for å effektivere faktiske endring gjennom markedsmakten større enheter besitter. Vi oppfatter omt det ikke finnes noen standardtilnærming blant kvalitative forskere (Ryen, 2017) rundt intervjusituasjonen. Dette gir slik vi ser det store frihetsgrader, men øker også kompleksiteten og muligheten for feil. Oppsettet for intervjuene har sin bakgrunn i Cooper og Schindler sine tre typer intervjuer ustrukturerte,

semistrukturerte og strukturerte (Cooper & Schindler, 2008, s. 746). Intervjuene har vært åpne og semistrukturerte, noe vi oppfatter treffer denne gruppen best. Vi har lagt vekt på å ha en åpen og positiv dialog. Intervjuguiden sin strukturelle side har således fokusert på også å forstå virksomhetenes tilnærming til grønne innkjøp totalt sett for ikke å dra konklusjoner kun fra et spisset område. Vi har også når det har vært naturlige tatt inn spørsmålsstillinger og data utredet fra dokumentanalysen. McCracken er løst tolket og benyttet som basis for intervjuguiden, med tanke om å ha noen klare nøkkeltema å snakke rundt. Dette gir objektene mulighet til å snakke fritt og sikrer tilfang av data uten å binde objektet og oss i utspørringen (Ryen, 2017, s. 97). Spørsmålene stilt i intervjuene er utformet basert på Patton, Kvale og Brinkmann sine tanker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 151), for å sikre at vi har tilstrekkelig grad av struktur til å kunne konkludere på noen felles hovedelementer. Vi har også valgt bort gruppesamtaler grunnet kompleksitet, samt at vi da vil være usikre på hvem som former den rådene meningen i gruppen. Det må bemerkes at vår tilnærming ikke er å definere som etnografisk, i det minste ikke i klassisk forstand, men vi har støttet oss på en viss struktur for å sikre riktig informasjon, samt unngå ikke fult så relevant informasjon. Påstander, lukkede spørsmål, overdrivelser, ladete og ledende spørsmål samt doble spørsmål er prøvd unngått. Vi har gjennomført intervjuene som induktive. Intervjuobjektene er ressurser definert av Løfgren som nøkkelpersoner (Ryen, 2017, s. 17). Induktive slutninger kan ikke verifisere universelle slutninger på samme måte som deduktive, vi har dermed fokusert på å ha en sunn skeptisk til dataene før en konklusjon kan trekkes. Denne usikkerheten avhjelpest med intervjuerens kompetanse og innside / utside syn Engwall (Engwall, 2003), noe som sikrer forståelsen. Det er benyttet 45 minutter til 2 timer pr intervju. Dette har bakgrunn i objektenes forskjellige roller, innsikt, kompetanse og interesse for temaet. Arbeidet med intervjuene har vært faseorientert og har hovedsakelig vært gjennomført digitalt via Teams. Jacobsen sine fire faser forberedelse, gjennomføring, etterarbeid og analyse (Jacobsen, 2005, ss. 141-163) har vært benyttet. Det formelle som tid, objektenes navn, rolle mm er blitt notert i henhold til McCracken (McCracken, 1988) sin anbefaling.

I motsetning til data innhentet via kvantitativ analyse så er det ved en kvalitativanalyse avgjørende at de som samler inn dataene også foretar analysen

(Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 185), dette fordi teori, hypoteser og innsamlers forståelse av tema er viktige delementer i analysen. Med bakgrunn i dette har resultatene av intervjuene blitt kategorisert og innledende analysert umiddelbart etter intervjuene, samt gjennomgått flere ganger av intervjuerne. Data innsamlet via kvalitativanalyse taler ikke for seg selv, noe som er mer treffende for kvantitative data som lettere har en egenverdi, kvalitative data trenger en kontekst å bli forstått innenfor. Resultatet fra intervjuene er derfor kategorisert etter like elementer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Med den hensikt å belyse problemstillingenes forskjellige sider. Transkribering er ikke benyttet, ei heller maskinell koding av datagrunnlaget, men intervjuene er tolket og fremstilt i tabellform se Vedlegg Tabell 1-2 Intervjuanalyse og Funn. Vi baserer oss på en mer etnografisk analyse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 217), fordi vår antagelse er at tolkningen av dataene er av høyere interesse en ren koding. Hovedelementene i analysen vil da være beskrive, analysere og fortolke. Det må også sies at vår tilnærming da ligger tettere opp mot kontekstuell dataorganisering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, ss. 192-193) ved bruk av tabeller til å organisere dataene. Vi har ved intervjuene vært opptatt av innholdet, altså en fenomenologisk analyse. Malterud har definert fire hovedsteg som er benyttet som rettesnorer i dette arbeidet. 1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2. Koder, kategorier og begreper, 3. Kondensering og 4 Sammenfatning. (Malterud, 2003). Data i tekstform slik som strategier, lovverk, forordninger og andre politiske føringer foreligger i mer eller mindre klar tekstform og utgjør hovedvekten av det skriftlige materialet ut over referater fra intervjuer og lignende. Bilder, film og lignende er ikke blitt benyttet som analysegrunnlag.

Fordeler og ulemper med valgt metode

Det er noen klare ulemper med vårt metodevalg. Selv om det gir oss innsikt i ledene ressursers meninger, som i denne sammenheng er tillagt stor vekt, så går vi glipp av innsikten en større gruppe kunne gitt oss. Vi møter også problemer ved aggregering, da dette også er et steg som innbefatter en stor del av tolkning, noe man i mindre grad har ved en ren kvalitativ og noe mer etterprøvbare analyse. Dokumentanalysen som vi har benyttet kan som nevnt også gi et skjevt bilde av faktum, noe som er vanskelig å etterprøve.

Det kan være fare for å trekke bastante konklusjoner med basis i et begrenset utvalg som ikke er representativt. Resultatene fra analysen kan da være vanskelig å generalisere grunnet et lite og skjevt utvalg. Intervjukandidatene er også ofte lette og gjenkjenne, ergo ikke anonyme og man kan derfor risikere å ikke få ærlige svar. Det vil typiske være at ledere vil gi et mer positivt bilde av sin organisasjon enn det som er tilfellet med bakgrunn i en merkevare tankegang. Vi har forsøkt å motvirke dette ved å ha åpne spørsmål og dialoger dere det ikke er noen opplagte riktige svar. Tekst er også enklere å tolke ulikt da de kan ha flere meninger og fremstår ofte meningsløse hvis man tar dem ut av sin kontekst (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 187), noe som ikke er tilfelle ved kvantitativanalyse og er tall resultat. Det er her også en ulempe at populasjonen er litt liten til å konkludere, men samtidig er dette de største aktørene i Norge / Norden.

Metoden med kvalitative intervjuer sikrer at man får snakket med de viktigste menneskene med en gang. Man får avstemt teorier og hypoteser uten opphold og med større mulighet for å få svar fra de man ønsker svar fra, kontra en kvantitativ undersøkelse. Man har mulighet til å stille ytterligere spørsmål til objektene, og det er også enklere å gå tilbake å sjekke av informasjon gitt i tidligere intervjuer. Kvalitativ metode er også mindre ressurskrevende i en undersøkelse som dette, samt faren for negativ / positiv seleksjon reduseres. Ulemper sett opp mot fordeler i relasjon med type informasjon vi er ute etter så har vi falt ned på at kvalitativ metode understøttet av dokumentanalyse gir oss det beste utgangspunktet for å kunne svar opp hypotesene vi ønsker svar på.

Presentasjon av data og resultater

Resultater fra intervjuene

Vi valgte å tilnærme oss intervjuene gjennom å fokusere på bærekraft innenfor fem hovedområder *overordnet strategi, sourcing strategi, it sourcing, oppfølging og kontroll samt tanker om fremtiden*. Disse områdene ble valgt med bakgrunn i en antagelse om at for å få til et grønt skifte så er det viktig at dette er forankret både hos den overordne ledelsen og på tvers av hele virksomheten selv om vårt

hovedfokus har vært på IT. Vi har i utgangspunktet tatt høyde for at virksomhetene ikke har kommet så langt på området og derfor startet på overordnet nivå, for suksessivt å gå dypere ettersom hvor langt organisasjonen har kommet. Uansett er det behov for forankring i toppen av organisasjonen, så hvis bærekraft ikke er en del av strategien, vil det neppe gjøre noen vesentlig forskjell om det er et diskusjonspunkt lenger ned i organisasjonen. Det er derfor viktig å kartlegge om bevissheten er til stede og på hvilket nivå denne er forankret. Vi vil her gi en kort oppsummering av funnene per område. Den detaljerte oppsummering av intervjuene finnes også i Tabell 1-2 Intervjuanalyse og funn som er vist under, samt foreligger i vedleggene. Resultatene fra intervjuene viser at gjennomføringsmodellen med hovedområder har fungert godt, det har også resultert i enkelte sidespor, hvor vi har forfulgt de mest relevante med ytterligere uformelle dialoger som ikke her er klassifisert som intervjuer. Det kan her nevnes blant annet flere samtaler med DFØ vedrørende enhetlig offentlige krav innen IT sourcing av skytjenester med det formål å få til grønn vekst.

Innenfor strategiområdet deler intervjuobjektene seg i to grupper, primært fordelt etter offentlig og privat sektor. I privat sektor møter vi stort fokus på miljø og bærekraftstrategi både generelt og innenfor IT. Det er stor lederforankring på høyt nivå. Intervjuobjektene innen offentlig sektor har en annen tilnærming. I denne sektoren fremstår det ikke som om det er lagt klare strategier i relasjon til verken miljøpåvirkningen fra deres innkjøp eller hvordan man aktivt kan bedre dette. Privat sektor har målsetninger som er basert på FN sine bærekraftsmål, ofte egen bærekraftrapportering. Bærekraftmålene fremstår likevel fortsatt mer som målsetninger enn konkrete mål. Blant IT leverandørene til offentlige sektor presiseres det også at bærekraft ikke blir etterspurt fra offentlige innkjøper per nå. De private har oftere en dedikert ressurs, forankret på ledelsesnivå og de har etablert en konkret organisasjon med definerte målsetninger. Offentlig sektor har ikke etablert lignende strukturere, noe som gjør seg gjeldene i et betydelig lavere ledelsesfokus. Vi fant ingen spor av konkrete miljøindikatorer, slik som karbonregnskap eller materialregnskap, hos virksomhetene som ble intervjuet.

For sourcing strategi, og i spørsmålet om hvordan miljø og bærekraft blir integrert på innkjøpsområdet, ble det tydelig at spesielt offentlig sektor ikke har viet dette stor plass frem til nå.

I tabellen under følger hovedtemaene fra intervjuene fordelt på kategori:		
Hovedtema	Hovedfunn	Gjenstående spørsmål
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> * Stort fokus innen privat sektor * Fokus på Net Zero 2050 for alle de private * Eierskap er høyt plassert hos de private * Offentlig sektor driver nå med strategi på området, ikke innarbeidet. * Lav forankring og lavt fokus * Fokus på bærekrafts mål i nye strategier, ikke hørt om Net Zero 2050 	<ul style="list-style-type: none"> * Er overordnede strategiske føringer i offentlig sektor godt nok kommunisert gjennom budsjettprosessene.
Sourcing strategi	<ul style="list-style-type: none"> * For privat sektor så er CO2 og karbonregnskap et fokus i relasjon til sourcing. * Stort område og det fremstår ikke som om endelige planer er lagt. * Venter på Offentlig sektor / kundene, da de spiller disse og kravene som settes i anbud. * Hvis det ikke er et marked vil det ikke bli effektivt, men ingen ønsker å være sist. * Klar posisjonering * Offentlig sektor er i forskjellige grader av forankring, intet endelig. * Fokus på sosialt ansvar, her finnes det enhetlig kontrakts krav. * Ikke enhetlige grønne krav ut over noe miljøledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> * Det bør utredes om enhetlige overordnede krav på statlig nivå kan veie opp for kunnskapsmangel og kapasitetsmangel innen offentlig sektor.
IT sourcing	<ul style="list-style-type: none"> * Privat sektor spiller markedet og har meget god kontroll på lisens, økonomi, priser samt GDPR. Men pt ingen uttalt strategi for hvordan de skal bidra med IT Sourcing i relasjon til miljø. * Carbon er klart nærmest å mener noe om. * Offentlig sektor har varierende oversikt og planer, de som har planer har organisert disse i henhold til tradisjonelle merkantile størrelser. * Det foreligger ingen sourcing på IT området i relasjon til miljø. Dette gjøres pt adhoc. * Det er ingen klare føringer fra f.eks. DIFI på området. 	<ul style="list-style-type: none"> * Det fremstår som om DPØ / anskaffelse.no bør hjelpe til med klare føringer og krav innen området. Dette vil bli fulgt opp av forfatteren.
Oppfølging og kontroll	<ul style="list-style-type: none"> * Privat sektor har dette systematisert, årlig rapporter. * Leverandører kan avvises, sjeldent gjort * Følger EU sine føringer * Offentlig sektor har lite eller ingen systematisert kontroll her. * Ingen klare miljø krav å kjøre kontroll mot * Det foreligger krav til sosialt ansvar, men det kjøres liten eller ingen kontroll på leverandør kjeden. 	<ul style="list-style-type: none"> * Det kan fremstå som en revisjon av offentlig sektor sin kontrakts forvaltning av IT kontrakter i relasjon til miljø kan være et nyttig tiltak.
Fremtid	<ul style="list-style-type: none"> * Privat sektor anses at miljøregnskap blir viktig * Dette er et konkurranse fortrinn for de som treffer markedet. Net Zero 2050 og Carbon blir trolig det store * Offentlig sektor ser at dette er noe man må fokusere på, ut over FN sine bærekrafts mål så er det mindre klart hvordan dette skal adresseres 	<ul style="list-style-type: none"> * Her igjen må det utredes om offentlige føringer blir tydelig nok kommunisert og prioritert.

Tabell 1-2 Intervjuanalyser og Funns

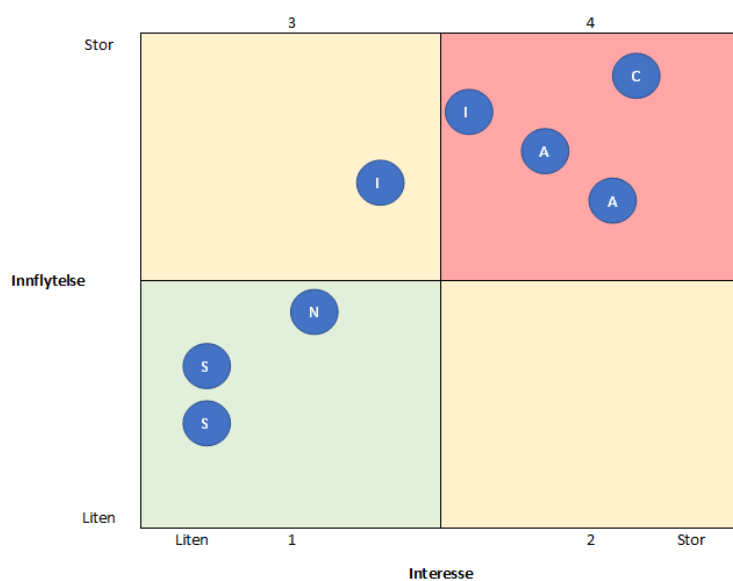
Området *Green Public Procurement* har heller ikke forankring på toppledernivå og fremstår som noe man har fokus på kun grunnet lovkravet i Lov om offentlig anskaffelse §5 med påfølgende forskrift. For tjenesteleverandørene er forholdene mer nyansert, både for sine egne innkjøp, men også i forhold til deres leveranser til kundeledet. Det er fokus på en mer bærekraftig tilnærming, ofte knyttet opp mot FNs bærekraftsmål. De er mer opptatt av dette enn de store offentlige kundene, som gir opphav til utfordringer relatert til kostnadsnivå. Per nå fremstår det heller ikke som en konkurransefordel. Intervjuene viser også at den svake forankringen i virksomstrategien hos større offentlige organisasjoner gjør at det som oftest er innkjøpsorganisasjonen, og ikke behovshaver, som er opptatt av bærekraft aspektet. Det kan forklare hvorfor vektingen av bærekraft i mange offentlig anskaffelser ikke er 30% slik som forskriften anbefaler. Uten klar strategisk forankring blir dette per nå ikke prioritert høyt nok. Når intervjuobjektene blir utfordret på hvilke områder de selv mener er viktig, er det oftest avfallshåndtering, International Organization for Standardization (ISO) standarder og bærekraftig materialbruk som nevnes. Men ingen av intervjuobjektene hadde gjennomført større materialbruksanalyser eller kunne vise til detaljerte karbonregnskap som en del av innkjøpsprosessene.

Et trinn lenger, ned for IT sourcing, så gjør det relativt lave fokuset på strategisk nivå at bærekraft området ikke gjør seg så gjeldene i intervjuobjektene IT sourcing. Vi har for eksempel ikke funnet noen eksempler på innkjøp der disse aspektene er vektlagt vesentlig i evalueringen. På samme måte som i mer generell sourcing så viser intervjuene at også på IT sourcing, så er det primært fokus på leverandørens resirkulering, energiforbruk osv. I forhold tjenesteleveranser fant vi ikke at noen av intervjuobjektene hadde stilt konkrete krav til fornybare kraftressurser i driften av datasentre, dette i direkte kontrast til norske myndigheters strategi om at fornybar energi skal kunne tiltrekke seg datasenterindustri i Norge. Ingen av intervjuobjektene hadde tenkt på miljøkrav i relasjon til skytjenester, også her er fokuset på husrengjøring (Stoknes P. E., Grønn Vekst, 2020) når de blir utfordret.

Oppfølging og kontroll er en nøkkel for å drive endring, men i den grad man stiller krav så viser intervjuene (både av leverandører og kunder) at man i

begrenset grad følger disse opp i kontraktperioden. Det tyder på at dette kun gjøres grunnet overnevnte lovkrav til anskaffelser (Stortinget, 2016, s. § 5). Det er fra leverandørsiden stor interesse for å kunne vise til utvikling på området. De har foreløpig likevel ikke innrettet organisasjonene til å håndtere slike oppgaver, da det ikke stilles krav det til dette fra kundene.

I forhold til fremtidig utvikling, så viser både leverandører og innkjøpere stor interesse for feltet, noe som taler positivt for videre utvikling. Men det kan fremstå som om aktørene venter på hverandre. Flere av aktørene gir uttrykk for at det er behov for en samlet og helhetlig tilnærming til område. Selv de store aktørene på innkjøpssiden ønsker at f.eks. Staten tar en mer aktivt rolle i utformingen av konkrete krav og retningslinjer relatert til bærekraft på innkjøp også av skytjenester. Det er noe Staten har gjort på vareanskaffelser innen IT og det virker som om aktørene venter dette også på skytjenester.



Figur 1-2 Klassifisering av intervjuobjekter etter Interesse og Innflytelse

Som nevnt ser vi en tydelig forskjell på interessen til intervjuobjektene for temaet, uavhengig av om de tilhører offentlig eller privat sektor, dog med noen variasjoner. Dette kan trolig tillegges at det råder forskjellige regulatoriske krav til henholdsvis offentlig og privat sektor, og at offentlig sektor er i mindre grad preget av påvirkningen fra markedet. Intervjuobjektene fra offentlig sektor hadde også mindre direkte mulighet til å påvirke innad i egen enhet. Figur 1-2 viser fordelingen av alle kandidatene som er intervjuet. Som man ser er det flere

kandidater fra samme enhet, men det kan ikke sies at det er signifikant forskjell mellom deres besvarelse eller generelle oppfatning av tema. Det er også verd å bemerke seg at organisasjonenes engasjement for miljø og bærekraft utad, påvirker de interne prosessene og ser ut til å føre til høyere bevissthet også internt.

Et sidespor som kom ut av intervjuene og som bør løftes frem er at det ikke foreligger forslag til krav, kriterier og avtaletekst fra DFØ / www.anskaffelse.no innen IT sourcing. Vi har derfor startet en dialog med DFØ for å legge til rette for både generiske og spissede krav og kriterier i relasjon til området. DFØ har per i dag ikke kapasitet til å bistå på området, men holdes tett involvert. Vi vil på bakgrunn av arbeidet med denne oppgaven derfor offentlig publisere krav og kriterier til bruk i offentlig anskaffelser av skyapplikasjoner innen offentlig sektor (Vedlegg Tabell 1-3 – MVP Bærekraftkrav i offentlige innkjøp). Utformingen av kravene er basert på innovasjonsmetoden til Furr og Dyer (Furr & Dyer, 2014) (som nevnt under Teori). Dette er også i tråd med snøball effekten referert til i metodekapittelet. Således kommer det et unikt og innovativt sluttprodukt ut av kunnskapen tilegnet gjennom intervjuprosessen, noe som oppfattes som den sentrale essensen i oppgavens beskrivelse og formål.

Dokumentanalyse og eksisterende rammeverk

Den aller mest overordnede forankringen rundt miljøaspektet finner vi i Lov om offentlig anskaffelser sin styringsparagraf på området (Stortinget, 2017). Den er relativt upresis og må presiseres gjennom forskrift og rundskriv, noe som også er forsøkt gjort, men det fremstår som lite konkret og lite absolutt. Paragraf 5 omhandler bærekraft. Paragrafen er tatt inn som en tilpasning til EU/EØS lovgivningen og de krav som er satt på EU nivå. Vi skal se på EU kravene mer spesifikt etter hvert. Paragraf 5 er kun en overordnet føring og rammeparagraf. Denne er nærmere spesifisert i Forskrift om offentlige anskaffelser. Forskriften åpner for muligheten til å legge miljøkvalifiseringskrav til leverandører. Dette er en viktig premissgiver, men den er begrensende i det at den kun relaterer seg til miljøledelsessystemer og ikke åpner for å trekke inn andre kvalifikasjonselementer. Det er en ulempe hvis målet er å legge til rette for grønn innovasjon. Det er kun lov å stille miljøkvalifikasjonskrav hvis det er direkte relevant til produktet eller tjenesten som anskaffes, men da gis det en mulighet til å stille krav

og kriterier på miljøområdet. Utfordringen er at dette kun er brukt til å stille svært konkrete og til dels funksjonsrettede krav. Det er en fare for at dette ikke fremmer utvikling eller endring, men er mest konserverende av status quo. Forskriften kan likevel adressere de nederste stegene av grønn vekst trappen gjennom kvalifikasjonskrav relatert til ISO14001, Miljøfyrtårnet og lignede tilgjengelig på www.anskaffelse.no. Kravene er styrt, men må formuleres til det enkelte innkjøpet. Gode kvalifikasjonskrav etter §16-6 (g) i FOA (Stortinget, 2017, s. 44) medføre at en mulig leverandør som ikke har fokusert på miljø og bærekraft blir tvunget til å gjennomføre tiltak, spesielt på de 3 første stegene i trappen. Krav knyttet eksplisitt til produktet eller tjenesten som leveres, vil i større grad treffe de 3 øverste stegene. Konkret vil endringer i tilbydernes miljøledelsessystem, ergo hvordan de jobber strategisk rundt miljø vil kunne ha en innvirkning på aktivitetene i stegene *Husrengjøring* og *Drift*. Dette for å komme i samsvar med f.eks. IS14001 krav eller andre kvalifikasjonskrav satt. Tydeligere miljøbaserte krav til produkt og tjenester vil kunne påvirke andre deler av trappen som *Produktporteføljer* og *Forretningsmodeller* gjennom markedsmakten som ligger i store innkjøp. I forlengelsen av forskriften er det også utviklet en veileder for offentlige anskaffelser som ikke har noen vesentlige nye elementer utover at bærekraft kan vektlegges 30% i evaluering av tilbud.

Den viktigste overordnede føringen i Norge rundt bærekraft og innkjøp er etter vår mening Miljøveilederen til offentlig anskaffelser. Den tar for seg et relativt bredt utvalg miljøaspekter og overordnede føringer. Den er også relativt konkret å forholde seg til. Men fra vårt synspunkt innebærer den også det største hinderet for å lykkes med å utvikle området bærekraftige innkjøp ved at den legger hindringer i veien for utvelgelse av leverandører med basis i miljøledelse. Offentlige innkjøpere er hindret fra å stille generiske kvalifikasjonskrav til leverandører som ønsker å tilby produkter og tjenester til det offentlige. Man må spisse kvalifikasjonskravene relatert til miljøledelse også til det enkelte produktet / tjenesten som skal leveres, ikke virksomheten som helhet. Dette er et klart forbedringspunkt i forskriften. Hadde det offentlige hatt mulighetene til å stille generiske minimumskrav ville man kunne satt miljø som kvalifikasjon uavhengig av bransje og produkt. Dette kunne senket terskelen for stille miljø og bærekraft mål i kvalifiseringen i bransjer hvor det er vanskeligere å se hvilke spesifikke

produktkrav man kan stille. Utover miljøveilederen foreligger en del sekundærlitteratur relatert til miljøkrav i relasjon til offentlige anskaffelser i Norge. Digitaliseringsrundskrivet (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 9 september 2021), DFØ sine krav på www.anskaffelse.no, samt Green Public Procurement (GPP) kravene til EU (Green Public Procurement, 2022) er alle aktuelle.

Digitaliseringsrundskrivet er i store trekk en sammenstilling av alle de pålegg og anbefalinger som har blitt gitt til offentlig sektor i relasjon til digitalisering. Det er både krav, anbefalinger og veiledninger, så dokumentet er således omfattende og delvis tidkrevende å manøvrere i. Vi ser at kravene er rettet mot brukerfokus og kan således knyttes til det menneskelige aspektet av bærekraft, men det er ingen klare krav eller føringer her om at arbeidet må innrettes bærekraftig. Innholdet er også meget spesifikt, noe som også er gjeldene for flere av de styrende dokumentene vi har gjennomgått. Dette er således en bekymring i relasjon innovasjon da strenge og meget konkrete krav kan drepe innovasjonen hvis de gjennomføres på sviktende grunnlag. Et positivt krav i rundskrivet er likevel at det setter som absolutt krav til alle offentlige enheter å ha en innkjøpsstrategi / sourcingsstrategi, noe som gjør det lettere å adressere grønne krav og kriterier.

DFØ har utviklet en mer konkret veiledning for offentlige anskaffelser som omhandler miljø og bærekraftselementer. Disse fokuserer i stor grad på varekjøp. Den er svært funksjonspreget og til dels meget detaljert. Ingen av kravene fokuserer hverken på grønn innovasjon eller på utvikling etter en grønn trapp modell. Alle er fokusert på konkrete og sektorbaserte krav som er svært ensrettende. Få er fokusert på IT området, og ingen relatert til tjenestekjøp innenfor IT, som er det raskest voksende området av IT anskaffelser. Det er EU og Europa parlamentet sitt forsøk på å effektivere to direktiver som har som mål å forenkle offentlige innkjøp. Med bakgrunn i disse har det kommet konkretet direktiver, tekniske rapporter og forslag til grønne krav. Siden 2008 har det kommet mer enn 20 felles GPP kravsett innen et flertall av bransjer, hovedsakelig relatert til varekjøp, men nå nylig også relater til tjenester. Alle GPP rapportene og tilhørende kravsett tar utgangspunkt i to hovedkriterier, et

minimumssett som skal kunne brukes av alle og et mer spesifikt krav som krever individuell tilpasning. Med utgangspunkt i rapporten om «Development of the EU Green Public Procurement (GPP) Criteria for Data Centers, Server Rooms and Cloud Services» (Green Public Procurement, 2022) har vi vurdert om den er utformet for å fremme grønn vekst. Kravene fremstår som klare, men kompliserte og meget detaljerte, dog med en overraskende grad av valgfrihet. Det som ikke er valgfritt er kravenes funksjonelle innretning, kravene er meget kompliserte, samt meget konkrete. Dette bommer på innovasjonselementet, som vi kan illustrere i et avsnitt om overskuddsvarme. Det stiller krav til hvordan overskuddsvarme skal ledes vekk fra serverhallene til bruk i f.eks. fjernvarme. Det legger således klare tekniske føringer på hvordan utfordringen med varme skal løses, uten å legge til rette for at man heller bør premieres for å løses utfordringen ved varmeutvikling i prosesseringen av data. Dette er en rød tråd i de fleste av kravene og konklusjonene som trekkes. EU sin taksonomi i relasjon til regnskap er også sterkt førende for privat sektor, men ikke konkret rettet inn mot f.eks. kjøp av skytjenester. Den er mer satt opp i relasjon til bærekraftsmål og styring av forbruk og utslipp. Finansdepartementet har også et nytt lovverk på gang som i første omgang vil påvirke private virksomheter, men som også vil kunne utvides til offentlige virksomheter. Det kan også brukes som et rammeverk for krav anskaffelser til offentlig sektor. I proposisjon 208 LS (2020-2021) foreslås krav til offentliggjøring av bærekraftinformasjon og klassifiseringssystemet gjennomføres. Endelig vedtatt vil da Stortinget med loven i hånd kunne regulere et område som frem til nå har vært uregulert. Privat sektor vil her få vesentlig strengere krav om bærekraftrapportering gjennom regnskapsrapporteringen. Vi ser dermed et regnskapsmessig skifte som muliggjør en mer konkret og objektiv kravstilling som påpekt av Gareth Morgan i sin artikkel (Morgan, 1988). Inntreden vil være i siste halvdel av 2022 og det kan antas at ytterligere presiseringer vil komme på området. Føringene kan få relativt langtrekkende konsekvenser for offentlig og privat innkjøp, da man relativt raskt vil kunne ha mer faktabaserte beslutningsgrunnlag. Kravene er i første omgang stilt til banker, forsikringsselskap og børsnoterte selskaper med mer enn 500 ansatte, men det er trolig at en utrulling vil medføre at dette treffer flere gjennom at disse er underleverandører til de større. Det å benytte seg av dette som absolutte krav er likvel vanskelig før reglene er mer altomfattende fordi dette vil stride med

likeberegningssprinsippet i forskriften. Finansdepartementet oppfordrer også norske selskaper som er omfattet av de nye reglene om å publisere informasjonen i sine årsrapporter, dette vil kunne gi spennende styringsinformasjon for markedet benyttet på rett måte. Mer informasjon om dette er tilgjengelig via EU sitt taksonomikompass som hjelper de enkelte sektorene med å navigere i EUs taksonomi kompass (Commission, 2022).

Utover Norge og EU, så har enkelt land startet arbeidet på noen områder. Storbritannia har lagt et rammeverk for å angripe problemstillingen ved å stille krav til Net Zero i 2050 for leverandører til offentlig sektor. Rammeverket er utformet som kontraktstekst, ikke krav og er absolutte. Det er satt opp 10 krav som er vinklet mot karbonutslipp og fotavtrykk, men de er som nevnt absolutte og tar ikke for seg oppfølging i avtaleperioden, kun ved tildeling.

Kort oppsummering av funnene

Dokumentanalysen viser at både Green Public Procurement, www.anskaffelse.no, handlingsplaner og lovverk adresserer i stor grad hvilke miljøkrav kan man stille relatert til de enkelte produktene og tjenesten som skal kjøpes. Det er detaljert ned på enkeltprodukter og tankene på strategisk nivå er hovedsakelig lovtekst, forskrifter og forordninger som beskriver de overordnede målene og hensikten. På det mer taktiske nivået, og da spesielt rettet inn mot digitale innkjøp, så finnes det lite som er standardisert ut over generiske energikrav. I tillegg ser vi at det til nå har vært fokusert mest på fysiske produkter innenfor IT området og vi ønsker å inkludere det som kommer til å bli en raskt voksende del fremover, nemlig kjøp av tjenester innenfor sektoren med software as a service konsepter. Dette er noe vi oppfatter at en grønn innkjøpspolicy i en stadig mer digital verden må adressere.

Intervjuene tyder på at grønne innkjøp, drift, produktporteføljer og forretningsmodeller ikke enda fremstår som om de er i fokus for offentlig sektor. Innkjøpsmakten benyttes ikke bevist for å fremme grønn vekst eller bærekraft i noen vesentlig grad. Intervjuobjektene fra privatsektor fremstår å ha mer kunde og forbruker nært fokus og er således vesentlig lengre fremme enn våre offentlige intervjuobjekter. Ved direkte spørsmål om dette til en stor nordisk IT leverandør ble vi fortalt at fokuset er her, fordi det er det som de store offentlige aktørene per

nå etterspør. Det er fra offentlig side ikke fokus på krav og kriterier som ikke har direkte økt funksjonell nytte og der faller foreløpig grønn vekst, bærekraft og miljø per nå gjennom. Det er opplevet heller ikke som et konkurransefortrinn for leverandørene å fokusere på de øverste stegene av modellen, da dette ikke blir etterspurt.

Diskusjon

Teorigjennomgangen viste at det finnes rammeverk vi kan benytte for å etablere visjonen vi trenger som målsetning for hvordan vi kan utvikle et mer bærekraftige samfunn. Når vi har denne, kan vi bruke innkjøpsmakten til større organisasjoner til å nå den. Paradokset er at intervjuene og dokumentanalysen viser at hverken rammeverkene som er der eller innkjøpsmakten blir brukt, hverken i utformingen av kravene i anskaffelses-prosessene eller i tilstrekkelig grad av leverandørene i sin utvikling av området. De få miljøkravene som stilles, er stor grad rettet inn på funksjonelle krav relatert til rene «husholdningsoppgaver» (Stoknes P. E., Grønn Vekst, 2020, s. 286). De er spesifikke og rettet mot forskjellige miljøstandarder som ISO14001, Miljøfyrtårnet osv. Samtidig ser vi at interessen for å diskutere og tenke rundt bærekraftige innkjøp er svært høy. Resultatene fra oppsummeringen vist i Tabell 1-2 Intervjuanalyser og Funn gir oss også en klar indikasjon på at et innkjøpsregelverket i offentlig sektor kan være et viktig verktøy for å få til endringer, men også hvordan det kan ha negative påvirkninger vi må unngå. Innkjøpsmakten, enten den utøves av forbrukere, store private organisasjoner eller det offentlige kan ha stor og relativt umiddelbar innvirkning. Dermed er det viktige å etablere en ny forståelse av hvordan gode krav skal utformes i offentlige anskaffelser på bærekraftområdet, slik at de gir riktige og ønskede insentiver. Enhetlige og håndterbare krav og kriterier innenfor miljø og grønn vekst vil være et naturlig første steg mot en grønn innkjøpspolicy generelt, men også innenfor IT og skytjenester spesielt, som er vårt fokus her. Vi har utvikle en MVP (minimum viable product) for grønne innkjøp på IT tjenester / skyapplikasjoner som adresserer bærekraft aspektet. Kravene som stilles i denne bygger på konklusjonene i denne oppgaven og er i sin første versjon allerede på høring i markedet (Andersen, 2022). Vi vil her diskutere hvilke områder vi har vektlagt og hvorfor, mens hele modellen er vist i Tabell 1-3 Bærekraftkrav i offentlige innkjøp. Et siste poeng å trekke frem fra analysen av resultatene er at det kunne

vært interessant å bygge opp en visjon for det grønne skiftet med utgangspunkt i krav, anbefalinger og retning som særlig dokumentkildene gir. Det er ikke adressert i denne oppgaven, men kunne kastet mer lys over samspillet mellom alle disse styringsdokumentene og hvordan de vil påvirke hverandre. For oss virker det uklart om de i det hele tatt drar i samme retning og mot samme mål. De er kompliserte, det er mye informasjon og presiseringene etter hvert er veldig silobaserte. Vår foreløpige hypotese er at de mangler den fellesnevneren i en tydelig visjon av sluttmålet som vi tro er så viktig. Men som sagt, vi lar den ligge og konsentrer oss om å få på plass en MVP-versjon av vår policy.

Hva har vi lært av intervjuene og eksisterende retningslinjer

Dokumentanalysen viser at det finnes en god del informasjon, føringer og litteratur på området, men det foreligger lite føringer i relatert til innkjøp av IT tjenester og skyapplikasjoner. Det er dermed klart at et område med stor strategisk viktighet, som vokser i omfang og som allerede har innkjøp for flere milliarder kun i Norge, står uten klare bærekraft krav og kriterier fra offentlig eller privat hold. EU sine Green Public Procurement retningslinjer, som antakelig er de som er kommet lengst, baserer seg på tekniske rapporter på enkeltområder og bygger opp til en overordnet håndbok for hvordan kjøpe grønt. Men intet av dette er virkelige oppdatert til dagens situasjon, håndboken «*Bying Green*» (Green Public Procurement, 2022) hadde sin siste revisjon i 2016. Flere av de tekniske rapportene og kriteriesettene er derfor flere år gamle. Siden da har utviklingen vært stor på teknologiområdet og dermed virker både disse og parallelle norske retningslinjer utdaterte. Den «digitale verden» har beveget seg raskt, men er i liten grad adressert, mens de fysiske innkjøpene er adressert relativt omfattende grad. Et av unntakene er rapporten og kriteriesettet om «*Data centres, server rooms and cloud services*» (Green Public Procurement, 2022) som kom i 2020, men denne adresserer igjen kun konkrete krav rettet mot selve datasentrene, ikke mot produsentene av skytjenestene eller for selgeren av tjenestene. Distinksjonen mellom selger og leverandør er viktig, som vi kommer tilbake til. Dagens anbefalinger gjør disse derfor vanskelig å benytte i et faktisk innkjøp i dag. Krav rettet mot strømforbruk, fornybar strøm, kjølemidler osv. er gode kriterier, men de må tolkes og skrives om for å treffe den vanlige innkjøper i offentlig sektor. Intervjuene viste at dette medfører en relativt høy kompetanseterskel å komme

over. Det er spesielt krevende i relasjon til et ikke fysisk kjøp, hvor innkjøpere og beslutningstakerne trolig heller ikke besitter den tekniske kompetansen til å se under panseret på løsningen, og virkelig forstå hva som er driverne for forbruk i relasjon til den. Det andre vi må trekke frem er at de føringene som foreligger på operativt hold, ikke adresserer det leddet som innkjøpere i Norge normalt forholder seg til, nemlig en mellommann / megler. Så kravene stilles egentlig til underleverandører, ikke den som i en normal leveranse er ansvarlige overfor kunden. Det gjør kravene juridisk vanskelig å forholde seg til etter norsk regelverk for offentlige anskaffelser.

Gjennomgangen av intervjuer har gitt oss flere biter med viktige informasjon, der den potensielt mest synlige indikatoren på status for grønne innkjøp på IT området er hvor splittet bransjen er mellom offentlige og private. Privat sektor her representert ved leverandørene av tjenester. Offentlig sektor henger vesentlig etter privat sektor både på faktisk gjennomførte tiltak og modenhet. Offentlige innkjøpere har i store trekk kun erfaring med å stille miljøkrav i relasjon til fysiske innkjøp, samt kvalifikasjonskrav relatert til det som kan beskrives som *husrengjøring* i grønn vekst trapp modellen til Per Espen Stoknes på BI. Det er også relativt lav modenhet rundt viktigheten av bærekraftkrav. Offentlig IT har hatt noe fokus på de utvendige aspektene, da dette følger av nevnte direktiver, men det fremstår i stor grad som en oppgave som må krysses av. Det strekker seg ikke inn i innkjøp, drift, portefølje og forretningsmodeller når det kommer til IT. Det er selvsagt andre deler av offentlig sektor som er opptatt av dette, men IT innkjøp fremstår som så komplisert at man har hatt nok med å håndtere de faglige behovene. Tilbakemeldingen fra enkelte intervjuobjekter er slik som:

«Vi har ikke kommet dit enda» og «Vi jobber nå med strategiene for grønne innkjøp». (Offentlig aktører)

Privat sektor på den andre siden fremstår mer som å vente på at kundebasen skal komme til samme nivå. De fleste har klare kommunikasjonsstrategier, de er ISO14001 sertifiser eller sertifisert på miljøområdet på andre måter. De har i flere år passet på at forretningsstrategien samt verdikjedene i relasjon til innkjøp og produkter i store trekk er innrettet mot det de anser mest miljøvennlig.

Utfordringen kommer først når denne informasjonen skal kobles mot kunden (ofte offentlig sektor) da de ikke stiller klare krav til f.eks. grønn vekst, FN sine bærekraftsmål eller konkrete mål for utslipp og forbruk i relasjon til tjenestene. Da fremstår det ikke som om markedet har vært eller er villig til å betale for denne tilleggstjenesten, det offentlige bruker dermed ikke innkjøpsmakten sin aktivt til å be om endring. Det kan indikere at skiftet går tregere enn nødvendig.

Intervjuobjektene både offentlige og private indikerer at en innkjøpsstrategi med det formål å fremme grønn vekst vil ha vesentlig påvirkning på utvikling av markedet, nye produkter og nye løsninger. Hvis det gjøres rett. Bare offentlig sektor kjøper inn for over 600 milliarder kroner per år (Regjeringe.no, 2022). Hvis 600 milliarder ble innrettet med det formål å ha en positiv innvirkning på klima, miljø og mennesker samt fremme grønn vekst, ville vi trolig kommet langt på rimelig kort til. Dessverre er ikke dette inntrykket vi sitter igjen med. De store offentlige aktørene føler på ingen måte at det «brenner under føttene deres» og fokus i de fleste offentlige anskaffelser er pris og ønsket funksjon. Miljørelaterte evalueringskriterier innenfor innkjøp er per nå hovedsakelig innrettet mot avfallshåndtering, ISO14001 og Miljøfyrtårn sertifiseringer.

Hva betyr dette for hvordan innkjøpsprosessen bør innrettes

Vårt utgangspunkt har vært å ha en praktisk vinkling med en teoretisk forankring. Det betyr å adressere bærekraft problemstillingen ut fra faktorer som markedet er klare for, der offentlig innkjøp tilpasser seg det som finnes av informasjon. Poenget er å kunne stille krav til uten at man samtidig ekskluderer for mye av markedet i det korte perspektivet. Dernest er det viktig å finne ett sett med brede kriterier som gjør at vi unngår å havne i en situasjon der kravene fokuserer kun på et område og en teknisk løsning. Det er en av de viktigste innvendingene vi har mot det regelverket som foreligger i dag. Til slutt må vi klare å finne en modell som legger til rette for utvikling og innovasjon, ikke bare en sementering av status quo av løsninger. Skal det grønne skiftet bli vellykket må det bygge på kontinuerlig innovasjon og utvikling.

Med dette som grunnlag ble det første naturlige rammeverket å fokusere på FNs bærekraftsmål. De har fått bred aksept og markedet er dermed klare for krav og

kriterier rettet inn mot bærekraftig utvikling og FN sine bærekraftsmål. Offentlige krav kan her speile det arbeidet som de større private organisasjonene nå legger ned i henhold til EU sin taksonomi. Bærekraftmålene til FN ivaretar tre viktige dimensjoner for en bærekraftig utvikling:



Figur 1-3 FN – Dimensjoner for en bærekraftig utvikling

Ved å fokusere på disse tre dimensjonene slik de er brutt opp i 17 bærekraftsmål, kan de bidra til at leverandørene, men også oppdragsgiveren, begynner å fatte beslutninger og innretter sin drift i tråd med alle tre dimensjonene, ikke bare en av dem. Hver enkelt innkjøpende organisasjon vil kunne relatere til flere av disse målene. Det vil være naturlige å prioritere dem i forhold til egen organisasjon og med det sikre en type standardisering av kravene som er viktig for å drive endring over tid.



Figur 1-4 - FN Bærekrafts mål

Kravene kan også enkelt stilles både til leverandøren og underleverandører, også når det er flere ledd i leveransen. Det hensyntar utfordringen vi har med sky og tjenesteleveranser, der det første leddet i leverandørkjeden ofte bare er en

mellommann eller agent. En utfordring med bærekraftmålene er at de aller fleste kan være vanskelig å måle ned på den enkelte aktør. Det må dermed kombineres med andre elementer, men som et overordnet startpunkt i leverandørvalg vil det være naturlig å be om en beskrivelse av hvordan disse målene er integrert i deres drift og systemer. Ikke minst å sjekke ut at man har fokus på det som faktisk har materialitet i forhold til egen virksomhet, ikke alle 17 målene. Her er det også et poeng å diskutere den lovmessige forskjellen i offentlige innkjøp mellom å legge opp til absolutte eller vurderingskrav. Absolutte krav er i sin natur konserverende i at de har et ja/nei utfall. Det er vanskelig å få til å fungere når ønsket er å legge til rette for utvikling. Men i forhold til et første overordnet rammeverket er det naturlige at det er et absolutt krav. Det bør stilles krav til at leverandøren forholder seg til FNs bærekraftmål ved å ha egne målsetninger og strategier på et eller flere av bærekraftmålene. Hvis ikke er de vanskelig å tro på tiltak som skal utvikles over tid eller at det finnes andre reelle aktiviteter.

De neste målet vi ønsker å fokusere på er å skape innovasjon og utvikling. Til dette formålet kan vi bruke forskjellige rammeverk, men et som er tilpasset norske og nordiske forhold synes å være grønn vekst trappen til Stoknes. Denne modellen er god fordi den kombinerer både en utviklingstankegang, tar inn i seg innovasjon og nytenkning, men også etablerer mer konkrete dimensjoner som redusert karbonavtrykk eller andre miljøgrep ved å fokusere på effektiv grønn drift. Gjennom å etablere krav som legger til rette for at leverandøren må arbeide med alle de seks dimensjonene, vist under, i grønn vekst trapp modellen, så vil det uvilkarlig dreie virksomheten mer i retning av det som vil være sunn grønn vekst for samfunnet som helhet. De seks dimensjonen i trappen vi må ha med er:

- 1. Utvendig samfunnsengasjement: Har produsenten en plan / tiltak som kommer samfunnet og miljøet til gode.*
- 2. Husrengjøring: Oppgradert infrastruktur, arbeidssted, eiendeler, økologiske systemer og miljøledelse.*
- 3. Innkjøp: Stiller produsenten bærekrafts mål i sine innkjøp.*
- 4. Drift: I mange tilfeller kan optimalisert drift kraftig redusere karbonfotavtrykket.*
- 5. Produktportefølje: Fase ut løsninger som er mer ressurskrevende enn andre.*

6. *Forretningsmodeller: Innretter produsenten sine forretningsmodeller for å skape merverdi.*

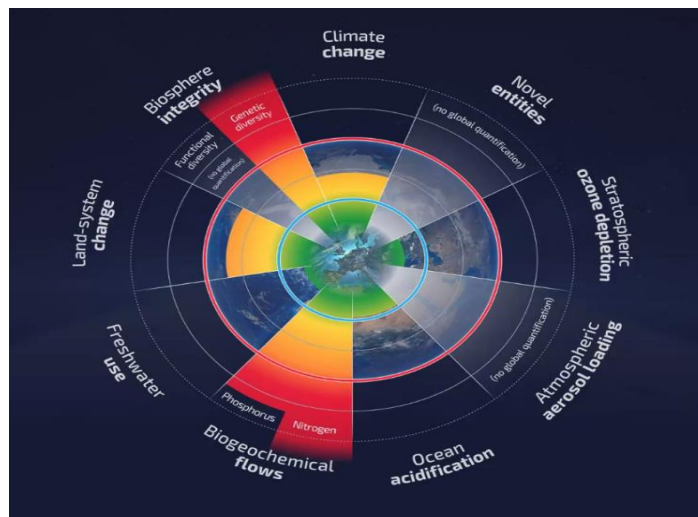
Vi har allerede ivaretatt nivå en ved å legge rammer rundt FNs bærekraftsmål. Ved å stille krav til nivå 2, 3 og 4 kan vi legge til rette for at fokuset i leveransen dreier bort fra et økonomisk fokus i snever forstand og over mot en mer balansert tilnærming som f.eks. «sunn økonomi» i kontrakten. Sunn økonomi konseptet definert av Stoknes er en kombinasjon av alle kapitaltypene som bidrar i samfunnet, ikke bare det som normalt er fokusert i offentlige anbud, nemlig produktiv kapital.

Sunn økonomi definert

	Produktiv kapital	Natur-kapital	Sosial-kapital
	Økonomisk vekst økning i BNP	Grønn vekst Økonomisk vekst som reduserer fotavtrykket	Sunn vekst: Grønn vekst som er mer sosialt inkluderende
	Produktiv Økonomi økt nasjonalformue i kroner	Grønn Økonomi produktiv økonomi med fotavtrykk innenfor økosystemers tålegrenser	Sunn Økonomi grønn økonomi som er sosialt inkluderende med økt tillit
Bred formue = balansert positiv endringstakt i produktiv + natur + sosialkapital			

Figur 1- 4 – Sunn økonomi definert – Bilde Per Espen Stoknes

Men disse trinnene gir også anledning til å introdusere krav i tråd med modellen om jordens tålegrenser (Stoknes & Rockström, Omdefinere grønn vekst innenfor planetariske grenser, 2018). Her kan vi bygge på en del av det som allerede er etablert i Green Public Procurement dokumentasjonen fordi det fundamentalt sett handler om å forbruke mindre ressurser i den aktiviteten vi driver. Det er også dette fokuset som ligger i en del av de konseptene som i dag eksisterer i



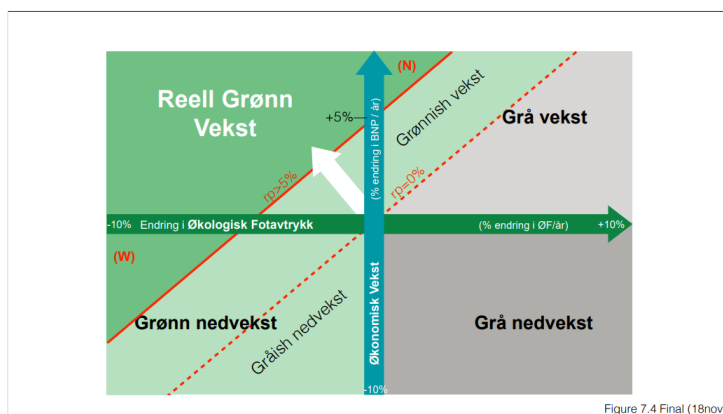
Figur 1- 5 - Planetary Boundaries – Bilde Rockström

retningslinjene rundt offentlige innkjøp. Et eksempel er hvordan sirkulær økonomi og krav til resirkulering allerede er noen som fokuseres i IT ved innkjøp av produkter, mens kilde for energiforbruk forekommer i kravlisten til datahaller. Intervjuene, dokumentanalysen og dialogen med andre viser til at Net Zero 2050 er et krav som flere har kastet seg på. Trolig siden dette er godt forankret i EU sine nye planer. I tillegg er det et absolutt krav, og slik sett enkelt å forholde seg til. Men det er jo også et krav som passer inn i tiltak på nivå 2-4 i grønn vekst trappen. Det er også bakgrunnen for at vi anbefaler at aktiviteter som skal lede til Nett Zero 2050 stilles som et absolutt krav og ikke et vurderingskrav. Det vil sikre flere steg i grønn vekst trappen og gi innkjøper et kontraktlig grunnlagt for å følge opp leverandøren, noe man ikke har i dag. Kravene vi stiller gir også oppdragsgiver mulighet til å nå sine egne krav til reduserte klimagassutslipp, som påpekt av Jørgen Rander (Randers, Klimagassutslipp per verdiskapingsenhet ("GEVA") — En bedriftsguide til frivillige klimatiltak, 2012). Det er et spørsmål om dette er nok, som også Jørgen Randers påpeker, men det er trolig det sterkeste kravet man juridisk og markedsmessig kan stille uten klarere mandat fra lovgiver.

Hovedgrunnen til å bruke grønn vekst trappen som rammeverk er likevel å kunne introdusere dimensjoner rundt innovasjon og utvikling som ikke finnes i eksisterende retningslinjer. Både i forhold til produktportefølje og forretningsstrategi, så handler det om å tilpasse hele virksomheten til en bærekraftig verden. For å få til dette i en innkjøpsituasjon handler det om å ikke stille for mange funksjonelle, tekniske eller definerte krav til produkt eller

leveranse. Alternativet til denne typen snevre rammer er å lage behovsanalyser og beskrivelser og overlate til leverandørene å finne ut hvordan de skal møte disse. Det kan være en utfordrende prosess og intervjuene viste at det kulturelt fortsatt er et stykke å gå fortsatt før bestillere tør å gi slipp, kanskje særlig innenfor IT området. Men i bunnen for en slik strategi må være at det ligger et rammeverk av konkrete krav rundt bærekraftige strategier og leveranser som løsningene må ivareta. Det er det vi sikter på med våre kriterier.

Det siste rammeverket som må med, for å sikre at vi oppnår utvikling mot et grønt skifte, er det økologiske fotavtrykket. Det vil også være den viktigste konkrete kvantitative målerammen vi mener må være med. Det åpner for en diskusjon om det viktigste er å gjøre mindre av det som ikke er bra, eller å finne nye, bedre og mer bærekraftige måter å utvikle oss videre på. Vi plasserer oss godt i gruppen av de som mener at det er alternativ nummer to som er riktig. Det betyr at vi må finne måter å få leverandørene bort fra en driftsmodell basert på grå vekst og over til grønn vekst. Som vist i forelesningen til Stoknes, så har den grå tradisjonelle veksten eskalert siden 1970, ved at økt verdiskaping er oppnådd gjennom stadig større bruk av naturråstoffer. Istedenfor denne modellen, ønsker vi å stimulere til en tilsvarende verdiskaping, men ved å redusere ressursbruken. Det er konseptet ressursproduktivitet vi legger til grunn. For å nå målene om å redusere klimaendringene eller global oppvarming innen 2050 i tråd med Paris avtalen, så må den grønne vekstfaktoren være 5-7% i grønn vekst kompasset (Stoknes P. E., 2020, s. 162). Verdiskapingen må fortsette å øke, men ved bruk av stadig mindre ressurser for å klare det. Konkret i denne modellen måles verdiskapingen mot karbonutslipp, og det er det vi har tatt inn i kravsettet vårt.



Figur 1- 6 – Reell Grønn vekst – Bilde Pere Espen Stoknes

Det hadde vært mulig å bruke andre parametere for kvantitative målinger også. Vi har sett at det etter mange år med svært mange forskjellige målemodeller og rapportering er i ferd med å etablere seg et rapporteringsspråk som kan være plattform for måling. Finansielle investorer og andre interessenter vil fremover kunne finne langt mer og likeartet informasjon hos private selskaper i Europa. ESG rapporteringen fremover vil gi oss flere tallstørrelser basert på samme definisjonsbegreper som kan brukes. Vi tror likevel at det er en fordel i innkjøpssammenheng å ikke ha for mange parametere, og den som fanger opp mest er å se på endringstakten i karbonproduktivitet. Det blir dermed den siste byggesteinen i rammeverket som vi mener bør legges til grunn når vi etablerer et rammeverk for grønne innkjøp innen sky og IT-tjenester.

Konklusjon

Ved å snevre inn oppgaven til å løse bærekrafttematikken i innkjøp av IT tjenester, har vi unngått å kollidere med vekstparadokset som problematiserer at for at flertallet av verden skal kunne få det bedre må varer og tjenester utvikle seg, man må ha økonomisk vekst. Underliggende har vi bygget på at digital vekst kan være nøkkelen som sikrer en bærekraftig vekst uten å overbelaste kloden og på den måten sikre en vekst som er innenfor verdens tålegrenser. Offentlig og privat innkjøp kan sikre et bredt spekter av grønne digitale tjenesteleverandører som i sin tur kan sikre sunn vekst for befolkningen i stort. En digital vekst vil kunne sikre en bedre sosial og grønn vekst (Raworth, 2017), veksten kan i større grad være digital, noe som kan frigjøre fysiske ressurser som kan brukes til den utviklende verden som fortsatt vil trenge et økt materialforbruk. Den vestlige verden kan da f.eks. ta ut gevinsten via bedre tid og ikke mer forbruk (Randers, 2014). Det er for noen et klart sidespor, men viser handlingsrommet som åpner seg når man har en helhetlig innkjøpsstrategi som også omfatter de bærekraftige elementene. Grønt innkjøp kan derfor forsterke det digitale skifte og sikre at det foregår grønt og bærekraftig.

Vi startet arbeidet med å formulere 3 viktige områder som skal hjelpe oss med å formulere en optimal innkjøpspolicy for skytjenesterm et marked i sterk vekst.

- a) Hvilke modeller eller visjoner for et mer bærekraftige samfunn er relevante, samt praktisk mulige å bruke innenfor en innkjøpskontekst

- b) Hvorfor er bruken av grønne kriterier i offentlige anskaffelsesprosesser smart for å få til grønn endring, men også hvordan de kan påvirke innovasjonsprosessene, noe som er nødvendig for å få til et grønt skifte
- c) Hvordan utformer vi krav og kriterier i en innkjøpspolicy som maksimerer de positive effektene som understøtter det grønne skiftet med bakgrunn i analysene over, intervjuer med markedsaktørene og gjennomgangen av eksisterende policies

Vi har identifisert flere mulige visjonsmodeller som kan brukes som underlag og rammeverk for den utviklingen vi ønsker å understøtte. Vi endte opp med å bruke den som har fått den største utbredelsen per nå, FNs bærekraftmål, men har også vist at vi må kombinere med mer spesifikke krav for å bli effektive.

Intervjuene har vist at markedsaktørene er relativt klare og understøtter det som Friede, Busch og Bassen påpeker, at 50% allerede av den totale globale investeringsbasen er basert på grønne prinsipper (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Konklusjonen til (Kiron, Unruh, Reeves, Kruschwitz, & Rubel, 2017) fra 2017 om at bærekraftige ledere er i et mindretall ser også ut til allerede å være utdatert i relasjon til IT-bransjen. Vi er inne i et stort skifte i privat sektor, men som våre intervjuer og dokumentgjennomgang har vist, så er grunnlaget mangefult på enkelte områder. Den viktigste hindringen akkurat nå er at det fremstår som om det mangler kompetanse eller vilje i offentlig sektor til å sette grønne innkjøp ut i live. Fallgruvene er der, noe vi har eksemplifisert med noen av EU sine tilnærminger til problemstillingen på IT området. Der stilles krav og kriterier meget funksjonsrettet og de speiler ikke hvordan f.eks. skytjenester blir kjøpt og forvaltet. De er også, slik vi ser det, til hinder for god innovasjon ved ikke å stille krav til ønsket fremtidig tilstand, men heller fokuserer på funksjonell forbedring av eksisterende løsninger, ergo inkrementell innovasjon. Jane Gleeson-White sine overordnede strategiske føringer, som setter klare krav til effekt på konkrete problemer (Gleeson-White, 2014) og EU sine grønne krav (Green Public Procurement, 2022) er farlig nærme å hoppe rett på løsning og potensielt hindre innovasjonskraften. Dette også et klart problem man vil kunne møte hvis innkjøpsmakten kanaliseres feil. Det er derimot teoretisk støtte for at disrupsjon av markedet og vekstmodeller vil kunne jobbe godt sammen med tydelige strategiske og taktiske regulatoriske krav (Stuchtey, Enkvist, & Zumwinkel, 2016,

s. 135). Valide innovasjonsmetoder effektivert gjennom en innkjøpspolicy vil derfor kunne medføre grønn disrupsjon og en potensiell grønn vekstmodell, uten å ta vekk markedets viktige rolle i alle innovasjonsprosesser. Med disrupsjon tenker vi her på Clayton Christensen sin klassiske definisjon.

«Disruptive innovations, in contrast, don't attempt to bring better products to established customers in existing markets. Rather, they disrupt and redefine that trajectory by introducing products and services that are not as good as currently available products. But disruptive technologies offer other benefits – typically, they are simpler, more convenient, and less expensive products that appeal to new or less-demanding customers”

(Christensen & Raynor, 2003, s. 34)

Med en slik definisjon vil en grønn innkjøp/sourcing strategi kunne fremme produkt og tjenesteinnovasjon mot kundegrupper som per i dag ikke har et tilfredsstillende konsum, og man vil på den måten kunne overta eksisterende markeder med grønne produkter når disse er modne for det. På et mer operativt nivå er McDonough og Braungart sine 10 punkter for «upcycle» (McDonough & Braungart, 2013, ss. 211-217) en bra rettesnor for hvordan store offentlige aktører kan rette inn sine krav og kriterier mot mer bærekraftig vekst, samt fokusere på innsikt og problemfasen som skissert i Innovator`s Method (Furr & Dyer, 2014). Med utgangspunkt i denne arbeidsprosessen har vi gjennom intervjuene, dokumentanalyse og parallelt innovativt arbeide med vår minimum viable product (MVP) kommet frem til konkrete krav og kriterier for å nærme oss målet om en grønn innkjøpsstandard innenfor IT området.

Vi står da igjen med vårt siste punkt om hvilken elementer som skal inngå i en grønn innkjøpspolicy. Analysen underbygget hypotesen om at det finnes retningslinjer, men ingen som passer for det viktige og raskt voksende markedet for skytjenester. Vi valgte å bygge et krav og kriteriesett gjennom innovasjonsmetoden til Furr og Dyer (Furr & Dyer, 2014) for bedre å sikre at miljø og bærekraft blir hensyntatt av offentlig sektor ved innkjøp av sky (SaaS – Software as a Service, PaaS – Platform as a Service, IaaS -Infrastructure as a Service). Våre bærekraft krav/kriterier vil kunne bli benyttet av alle som skal

inngå lignede kontrakter og er allerede offentlig tilgjengelig. Kravlisten slik vi ser det vil kunne løse en utfordring flere offentlige enheter ikke var klar over at de hadde da grønne innkjøp i relasjon til anskaffelse av skytjenster og applikasjoner ikke har vært anset som egnet. Vi har i utviklingen av disse krav og kriterier kommunisert med flere innkjøpsmiljøer.

Vi erfarte også gjennom intervjufasen at anskaffelsen av slike tjenester er teknisk drevet og i varierende grad knyttet til faktisk behov. Miljø blir således ikke hovedfokus, tekniske krav får første prioritet. Dette kan gå på bekostning av det mest bærekraftige valget. Det finnes flere tilfeller hvor man går til innkjøp av en for komplisert løsning når noe enklere hadde løst utfordringen like godt. I store trekk fremstår det også som at innkjøp og anskaffelse av skytjenster har blitt ansett for komplisert å evaluere i lys av miljø og bærekraft. Dette selv om lov, forskrift og veileder tydelig legger dette til grunn.

«Statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og offentligrettslige organer skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant.» (Nærings og fiskeridepartementet, 2022, ss. § 5. Miljø, menneskerettigheter og andre samfunnshensyn)

Argumentasjonen har frem til nå vært at det ikke anses som relevant da bransjen uansett er opptatt av dette, samt at det er vanskelig å sette opp relevante krav / kriterier. Med dette bakteppe har vi derfor utviklet en første krav liste som i skrivende stund inneholder 11 konkrete krav som har som hensikt å hjelpe en oppdragsgiver i å velge rett leverandør, de er også satt opp slik at de måler den konkrete leveransen og ikke kun leverandørens evne til å holde «orden i eget hus» (ISO standarder, Miljøfyrtårn osv).

Som følge av arbeidet med oppgaven er det nå dialog med Direktoratet for forvaltning og økonomistyring for å bidra inn i deres arbeid med å utvikle retningslinjer på området. Det vil avhjelpe det behovet flere av intervjuobjektene uttrykket om felles standardiserte krav i Norge. Vårt arbeide vil således

forhåpentligvis hurtig settes ut i livet og med hjelp fra større innkjøpsmiljøer så vil kravene raskt endre fokuset til dagens leverandører.

Modellen som er beskrevet i *Tabell 1-3 – MVP Bærekraftkrav i offentlige innkjøp* har blitt publisert på høring og vil bli brukt i en større anskaffelse for første gang av en norsk offentlig virksomhet i andre halvår 2022. Responsen fra markedet på kravene i høringen var konstruktive. Det var noe reaksjoner rundt bruken av standarder som foreløpig er relativt nye for noen av aktørene. I tillegg var det spørsmål rundt den høye vektingen av de grønne kriteriene. Det siste er ikke overraskende, men samtidig en forutsetning for å få til endring. Det fremstår som om markedet i store trekk er åpen for de kravene som stilles.

Arbeidet med oppgaven har vist at det fremstår som klart at en grønn innkjøpsstandard i relasjon til IT vil være viktig for å få til enhetlige krav, kriterier og føringer som gir maksimal påvirkningskraft. Det er også mulig å utforme den slik at en ikke begrenser, men understøtter den innovasjonskraften som må være også innenfor dette området for å få til skiftet. Men fremfor å fokusere på mindre av det som er galt med spesifikke og detaljerte krav, så kan den understøtte utviklingen med bereder og smartere krav som også er kontinuerlig målbare.

Selv om oppgavens praktiske mål var å komme frem til en grønn innkjøpspolicy innenfor et område av IT, så har analysen av hvordan denne skal utformes også relevans for mange andre områder. Særlige diskusjonen om hvordan grønne innkjøpsstrategier ikke må sementere kun eksisterende teknologi eller løsninger er viktig også for andre områder. Ved å aktivt å ta i bruk tydeligere og bredere visjonsmodeller av hva vi ønsker å oppnå kan vi unngå at det blir fokuserte for mye på reduksjon av det som er dårlig og mer på hva som gir utvikling av nye måter å tenke og jobbe på. Hvis vi klarer å kombinere dette med innovasjonsteoriens prosesser og gjøre anvende det på flere områder vil det kunne akselerere de endringene som er nødvendig.

Referanser

- Andersen, R. (2022, 03 18). *Markedsdialog vedrørende rammeavtale for kjøp av skytjenester*. Hentet fra <https://www.doffin.no/Notice/Details/2022-389955>: <https://www.doffin.no/Notice/Details/2022-389955>
- Asdal, K., & Reinertsen, H. (2020). *Hvordan gjøre dokumentanaslyse - En praksisorientert metode*. sep : Cappelen Damm Akademiks.
- Azimov, I. (2020, 04). Study of the effect of corporate social responsibility on increasing the agility and efficiency of service companies. *Journal of Humanities Insights*, ss. 189-196.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator`s Solution*. Boston: Harvard Buisness School Publishing Corporation.
- Commission, E. (2022, 03 11). *EU-taksonomikompas*. Hentet fra https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/tool/index_en.htm: https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/tool/index_en.htm
- Cooper, D., & Schindler, P. (2008). *Business research methods*. Boston: McGraw-Hill XXII.
- Costanza, R., Cumberland, J. H., Daly, H., Goodland, R., Norgaard, R. B., Kubiszewski, I., & Franco, C. (2015). *An Introduction to Ecological Economics*. CRC Press.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (9 september 2021). *Handlingsplan for økt andel klima og miljøvennelig offentlig anskaffelser og grønn innovasjon*. Oslo: DFØ.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility*. Palmgrave .
- Eitrem, A., & Meidell, A. (2021, Okt). Bærekraftsansvarlige i små og mellomstore virksomheter. *Magma* , ss. 70-77.
- Engwall, M. (2003). No project is an island, linking projects to history and context. *Research Policy Vol 32*, ss. 789-808.
- Europa Commision. (2021, 11 18). https://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm. Hentet fra https://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm: https://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm

- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG og økonomiske resultater: aggregerte bevis fra mer enn 2000 empiriske studier. *Tidsskrift for bærekraftig økonomi og investeringer*, 210-233.
- Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The Innovator's Method*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Gleeson-White, J. (2014). *Six Capitals*. NSW: SOS Print.
- Green Public Procurement*. (2022, 01 14). Hentet fra Green Public Procurement: https://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen. (2005). Kvalitative Intervjuer og Observasjoner.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag (3. utg. utg.)*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., & Rubel, H. (2017). Bedriftens bærekraft ved et veiskille. *MITSloan Management Review*, Vol. 58; Iss. 4.
- Liu, E., & Henhauer, N. (2011). *The Gardens of Democracy: A New American Story of Citizenship, the Economy, and the Role of Government*. Seattle: Sasquatch Books.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget .
- McCracken, G. D. (1988). *The Long Interview, Qualitative Research Method Series 13*. Newbury Park: Sage.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2013). *The Upcycle*. New York: North Point Press.
- Miller, K., & Serafeim, G. (2014). Chief Sustainability Officers, Who are they and what do they do? I R. G. Red: IR Henderson, *Chapter 8 in Leading Sustainable Change* (ss. 196-221). Oxford University Press.
- Morgan, G. (1988). Regnskap som realitetskonstruksjon: Mot en ny epistemologi for regnskapspraksis. *Regnskap, Organisasjoner og samfunn*, 477-485.
- Nærings og fiskeridepartementet. (2022, 02 20). *Lov om offentlig anskaffelser*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73/%C2%A75#%C2%A75>: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73/%C2%A75#%C2%A75>

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation an research methods*. Newbury Park: Sage.
- Randers, J. (2012). *2052*. Chelse Green Publishing.
- Randers, J. (2012). Klimagassutslipp per verdiskapingsenhet ("GEVA") — En bedriftsguide til frivillige klimatiltak. *Energipolitikk*, 45-55.
- Randers, J. (2014). A realistic leverage point for one-planet living: more compulsory vacation in the rich world. *System Dynamics Review*.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Ecoomics*. London: Penquin Random House.
- Regjeringe.no. (2022, 02 13). *Offetllig Ansakffesler*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offetllige-anskaffelser-/id2511781/>: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offetllige-anskaffelser-/id2511781/>
- Ryen, A. (2017). *Det Kvalitative Intervjuer - Fra Vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., & al., e. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science, Vol 347, Issue 6223*.
- Stoknes, P. E. (2015). *What we think about when we try not to think about global warming*. Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Stoknes, P. E. (2020). *Grønn Vekst*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Stoknes, P. E., & Carlsen, A. (2021). Å lede fra koronakrise til grønn vekst. *BI Business Review*.
- Stoknes, P. E., & Rockström, J. (2018). Omdefinere grønn vekst innenfor planetariske grenser. *Energiforskning og samfunnsvitenskap*, 41-49.
- Stortinget. (2016, juni 17). Norges lover - Lov om offetlgi anskaffelse. *Norges lover - Lov om offetlgi anskaffelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Stortinget. (2017). *Lov om offetlgi anskaffelse med forskrift* . Oslo: Fagbokforlaget.
- Stuchtey, M. R., Enkvist, P. A., & Zumwinkel, K. (2016). *A Good Disruption, Redefining growth in the 21th century*. London: Bloomburry Publishing.
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2016). *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*. Financial Stability Board.

- UN. (1987). *Our Common Future*. London: United Nations/Oxford University Press.
- UN. (2022, 05 05). *COP26-Målene*. Hentet fra <https://ukcop26.org/cop26-goals/>:
<https://ukcop26.org/cop26-goals/>
- UN. (2022, 04 24). *Net Zero 2050*. Hentet fra
<https://www.un.org/en/climatechange/net-zero-coalition>:
<https://www.un.org/en/climatechange/net-zero-coalition>
- UN. (2022, 05 02). *United Nations Climate Change*. Hentet fra
<https://unfccc.int/process-and-meetings/conferences/past-conferences/paris-climate-change-conference-november-2015/cop-21>:
<https://unfccc.int/process-and-meetings/conferences/past-conferences/paris-climate-change-conference-november-2015/cop-21>
- World Economic Forum in collaboration with Deloitte, E. K. (January 2020). *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. World Economic Forum.

Vedlegg

Tabell 1-2 – Intervjuanalyser og Funn

I tabellen under følger hovedtemaene fra intervjuene fordelt på kategori:		
Hovedtema	Hovedfunn	Gjenstående spørsmål
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> * Stort fokus innen privat sektor * Fokus på Net Zero 2050 for alle de private * Eierskap er høyt plassert hos de private * Offentlig sektor driver nå med strategi på området, ikke innarbeidet. * Lav forankring og lavt fokus * Fokus på bærekrafts mål i nye strategier, ikke hørt om Net Zero 2050 	<ul style="list-style-type: none"> * Er overordnede strategiske føringer i offentlig sektor godt nok kommunisert gjennom budsjettprosessene.
Sourcing strategi	<ul style="list-style-type: none"> * For privat sektor så er CO2 og karbonregnskap et fokus i relasjon til sourcing. * Stort område og det fremstår ikke som om endelige planer er lagt. * Venter på Offentlig sektor / kundene, da de spiller disse og kravene som settes i anbud. * Hvis det ikke er et marked vil det ikke bli effektivt, men ingen ønsker å være sist. * Klar posisjonering * Offentlig sektor er i forskjellige grader av forankring, intet endelig. * Fokus på sosialt ansvar, her finnes det enhetlig kontrakts krav. * Ikke enhetlige grønne krav ut over noe miljøledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> * Det bør utredes om enhetlige overordnede krav på statlig nivå kan veie opp for kunnskapsmangel og kapasitetsmangel innen offentlig sektor.
IT sourcing	<ul style="list-style-type: none"> * Privat sektor spiller markedet og har meget god kontroll på lisens, økonomi, priser samt GDPR. Men pt ingen uttalt strategi for hvordan de skal bidra med IT Sourcing i relasjon til miljø. Dette gjøres pt adhoc. * Carbon er klart nærmest å mener noe om. * Offentlig sektor har varierende oversikt og planer, de som har planer har organisert disse i henhold til tradisjonelle merkanthale størrelser. * Det foreligger ingen sourcing på IT området i relasjon til miljø. Dette gjøres pt adhoc. * Det er ingen klare føringer fra f.eks. DIFI på området. 	<ul style="list-style-type: none"> * Det fremstår som om DFØ / anskaffelse.no bør hjelpe til med klare føringer og krav innen området. Dette vil bli fulgt opp av forfatteren.
Oppfølging og kontroll	<ul style="list-style-type: none"> * Privat sektor har dette systematisert, årlig rapporter. * Leverandører kan avvises, sjeldent gjort * Følger EU sine føringer * Offentlig sektor har lite eller ingen systematisert kontroll her. * Ingen klare miljø krav å kjøre kontroll mot * Det foreligger krav til sosialt ansvar, men det kjøres liten eller ingen kontroll på leverandør kjeden. 	<ul style="list-style-type: none"> * Det kan fremstå som en revisjon av offentlig sektor sin kontrakts forvaltning av IT kontrakter i relasjon til miljø kan være et nyttig tiltak.
Fremtid	<ul style="list-style-type: none"> * Privat sektor anses at miljøregnskap blir viktig * Dette er et konkurranse fortrinn for de som treffer markedet. Net Zero 2050 og Carbon blir trolig det store * Offentlig sektor ser at dette er noe man må fokusere på, ut over FN sine bærekrafts mål så er det mindre klart hvordan dette skal adresseres 	<ul style="list-style-type: none"> * Her igjen må det utredes om offentlige føringer blir tydelig nok kommunisert og prioritert.

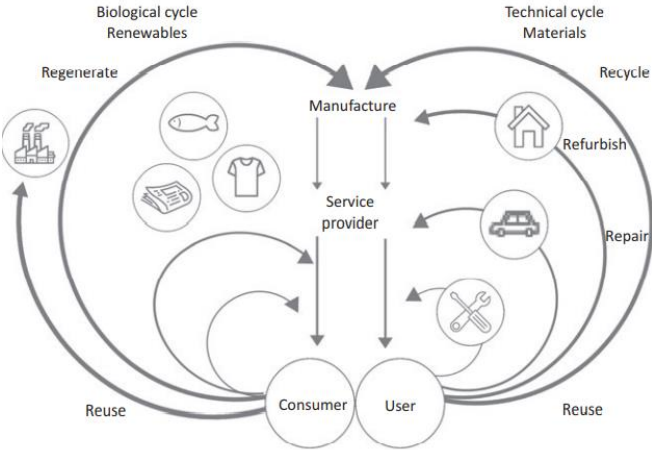
Tabell 1-3 – MVP Bærekraftkrav i offentlige innkjøp

1. Krav nr.	2. Beskrivelse	3. Prioritet (A/V)	Dekkes (Ja/Nei)	Beskrivelse
Bærekraft				
5.1	<p>Bærekraftig utvikling</p> <p>Leverandøren skal aktivt bidra til at Oppdragsgiver kan fatte beslutninger i tråd med FN sine 3 dimensjoner for bærekraftig utvikling.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Miljø og klima</i> 2. <i>Økonomi</i> 3. <i>Sosiale forhold</i> <div data-bbox="579 871 1072 1305" style="text-align: center;"> <p>A Venn diagram with three overlapping circles. The top circle is yellow and labeled 'Sosiale forhold'. The bottom-left circle is green and labeled 'Miljø og klima'. The bottom-right circle is blue and labeled 'Økonomi'. The circles overlap in the center and at the intersections.</p> </div> <p>Leverandøren skal også ha innrettet egen drift og utvikling i henhold til utvalgte bærekrafts målene definert av FN.</p> <div data-bbox="488 1467 1155 1794" style="text-align: center;"> <p>A grid of 17 small icons representing the UN Sustainable Development Goals (SDG). The icons are arranged in three rows: the first two rows have six icons each, and the third row has five icons. Each icon includes a number and a brief description in Norwegian.</p> </div> <p>Oppdragsgiver er interessert i å balansere sin belastning på miljøet opp mot forbruk og økonomi. Dette for å sikre bærekraftighet både for mennesker og miljø. Oppdragsgiver forventer at Leverandøren jobber aktivt med å følge opp sine</p>	A		

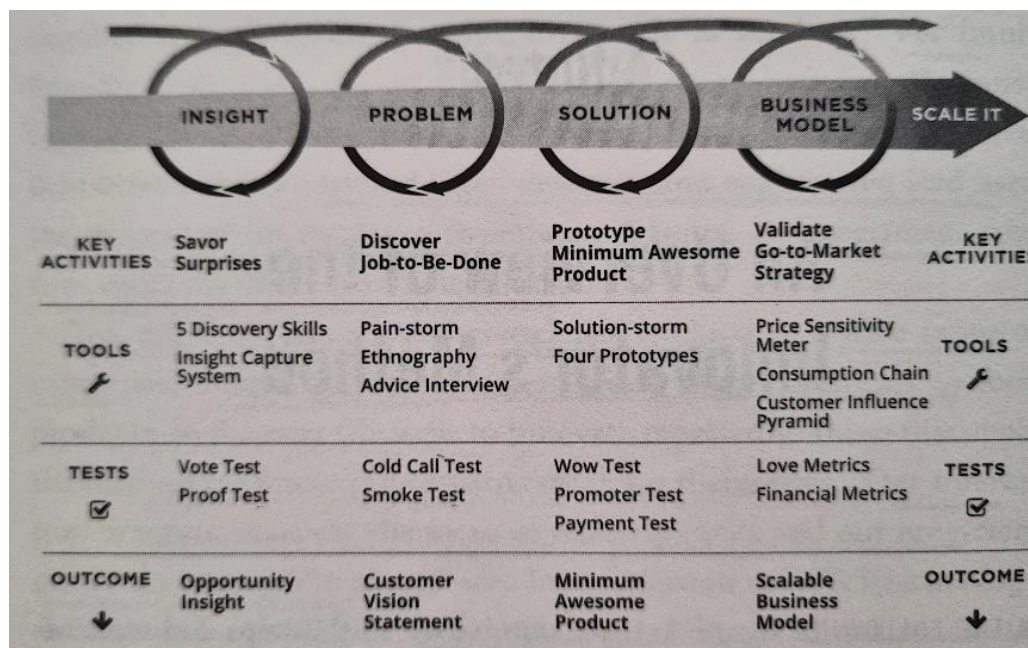
	<p>produsenter i relasjon til effektivt drift og redusert karbonpåvirkning.</p> <p>Leverandør skal også gjøre seg kjent med EU-kommisjonens nye handlingsplan* for sirkulær økonomi og planlegge for ytterligere tiltak på området.</p> <p>*EU-kommisjonen vedtok den <u>nye handlingsplanen for sirkulær økonomi (CEAP)</u> i mars 2020. Det er en av de viktigste byggesteinene i <u>European Green Deal</u>, Europas nye agenda for bærekraftig vekst. EUs overgang til sirkulær økonomi vil redusere presset på naturressursene og skape bærekraftig vekst og arbeidsplasser. Det er også en forutsetning å nå EUs klimanøytralitetsmål for 2050 og stoppe tap av biologisk mangfold. Handlingsplanen kunngjør initiativer gjennom hele livssyklusen til produktene/tjenestene.</p>			
5.2	<p>Net Zero 2050</p> <p>Leverandøren skal ha en plan for å bli karbonnøytral innen år 2050.</p> <p>EU har som mål å være klimanøytral innen 2050 – en økonomi med netto null klimagassutslipp. Dette målet er kjernen i Den europeiske grønne avtalen og i tråd med EUs forpliktelse til global klimahandling i henhold til Parisavtalen.</p>	A		
5.3	<p>Leverandørens Miljøavtrykk</p> <p>Leverandøren bes beskrive metoder og rammeverk for oppfølging av sitt klimaavtrykk* for leveransene til Oppdragsgiver.</p> <p>*Et klimaavtrykk defineres som de totale utslippene som er forårsaket av en person, en organisasjon eller et produkt, uttrykt i CO2-ekvivalenter.</p>	V		
5.4	<p>Kundens Miljøavtrykk</p> <p>Leverandøren bør ha tilgang til nødvendig teknisk innsikt og ressurser til å bistå Oppdragsgiver med spørsmål knyttet til miljø og bærekraft, da i relasjon til tjenestene avrop over kontrakten.</p> <p>Leverandør bør på forespørsel kunne fremskaffe informasjon om Oppdragsgivers totale klimaavtrykk* gjennom kontrakten.</p> <p><i>Leverandøren bes beskrive overordnet:</i></p>	V		

	<p>Hvilke områder Leverandøren dekker, hvilke kapasiteter som er tilgjengelige for Kunden i avtaleperioden, samt rutiner og rammeverk.</p> <p>*Et klimaavtrykk defineres som de totale utslippene som er forårsaket av en person, en organisasjon eller et produkt, uttrykt i CO2-ekvivalenter.</p>			
5.5	<p>Valg av Skytjenester</p> <p>Skytjenester i sin natur betyr at leverandøren kan foreslå flere datasentre for potensiell bruk under en rammeavtale. De kan også være ute av stand til å forplikte seg på forhånd til et bestemt sted som tjenesten blir levert fra. Dette betyr at tjenesten sitt klimaavtrykk* er uklar ved kontraktsinngåelse. Oppdragsgiver ber om en redegjørelse for hvordan Leverandøren synliggjør og tilgjengeliggjør informasjon om tjenestene sitt klimaavtrykk* og andre relevante miljømessige avveininger ved valg av skytjeneste/datasenter.</p> <p>*Et klimaavtrykk defineres som de totale utslippene som er forårsaket av en person, en organisasjon eller et produkt, uttrykt i CO2-ekvivalenter.</p>	V		
5.6	<p>Miljømessig påvirkninger - datasentre / serverrom</p> <p>Basert på vitenskapelig forskning over flere år så er det klart at datasentre og serverrom i løpet av sin livssyklus står for en betydelig miljømessig påvirkning.</p> <p>Leverandøren bes beskrive hvordan de jobber proaktivt med sine skyleverandører i relasjon til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Energikonsum i relasjon til tjenestene</i> - <i>Håndtering av elektronisk avfall i relasjon til datasentre / serverrom benyttet.</i> - <i>Bruke av potensielt farlige gasser til kjølig av systemene</i> - <i>Direkte og indirekte utslipp av drivhusgasser</i> - <i>Livssyklus analyser</i> <p>Leverandør bør ha en oversikt, samt tatt stilling til EU sine Green Public Procurement krav* i relasjon til overnevnte punkter.</p> <p>*EU-kriterier - GPP - Miljø - Europakommisjonen</p>	V		
5.7	<p>Grønn vekst</p> <p>Den økonomiske dimensjonen av bærekraftig utvikling handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn, i denne sammenheng er vekst og bærekraftig vekst viktig.</p>	V		

	<p>Oppdragsgiver ønsker å rette sine investeringer og forbruk mot produsenter som bidrar til grønn vekst*.</p> <p>Leverandøren bes beskrive om, og eventuelt hvordan man jobber med skiller grå og grønn vekst-innovasjoner blant sine tilknyttede produsenter. Dette kan måles via å måle karbonproduktivitet - <i>KPARO</i>** . Samt hvor sunn veksten er definert innen følgende 6 kategorier.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Utvendig samfunnsengasjement</i>: Har produsenten en plan / tiltak som kommer samfunnet og miljøet til gode. 2) <i>Husrengrjøring</i>: Oppgradert infrastruktur, arbeidssted, eiendeler, økologiske systemer og miljøledelse. 3) <i>Innkjøp</i>: Stiller produsenten bærekrafts mål i sine innkjøp. 4) <i>Drift</i>: I mange tilfeller kan optimalisert drift kraftig redusere karbonfotavtrykket. 5) <i>Produktportefølje</i>: Fase ut løsninger som er mer ressurskrevende enn andre. 6) <i>Forretningsmodeller</i>: Innretter produsenten sine forretningsmodeller for å skape merverdi. <p><i>*Grønn Vekst er her definert som en situasjon der forbedringene i ressursproduktivitet er større enn økningen i produsert verdi. Ressursproduktivitet kan måles som hvor mye verdi du skapet av det du produserer. Men andre ord kan vi si at vi har Grønn vekst når økonomien vokser og utslippene går ned.</i></p> <p><i>**Ending i karbonproduktivitet over tid kan viser om det foreligger reell grønn vekst i et selskap.</i> <i>KAPRO = Verdiskapning i NOK/ Drivhusgassutslipp pr år i NOK/CO2e</i> <i>kapro = Endringstakten i KAPRO i prosent per år</i> <i>Verdiskapningen er definert som driftsresultatet (EBITDA) inklusiv lønns- og personalkostnader. Scope 1-3 kan således regnes ut ved hjelp av karbonproduktiviteten.</i></p> <p><i>Som standardvalg bør karbonproduktivitet for scope 1 og 2 brukes, eller KAPRO1+2. For å finne kapro må vi se på endringen i KAPRO fra et år til et annet. Minimumskravet for reell grønn vekst er satt til 5% per år (forutsatt at en har en gjennomsnittlig økning i global BNP på 3% og vi trenger en årlig reduksjon i klimagassutslipp på 2%), må vi bruke en prosentvis indikator. Dette beregnes som vist under:</i></p> $kapro = \frac{KAPRO_n - KAPRO_{n-1}}{KAPRO_{n-1}}$ <p><i>Det kan foreligge reel grønn vekst når det foreligger data for en lengre tidsperiode. Dette må også ses opp mot scope1,2 og 3. (Stoknes P. E., Grønn Vekst, 2020)</i></p>			
5.8	<p>Net Zero 2050</p> <p>Oppdragsgiver ønsker en beskrivelse av Leverandørens langsiktige plan for å nå «Net Zero» innen år 2050.</p> <p>Planen bør inneholde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Et basisnivå med tydelig årlig nedtrapping av Leverandørens CO2 fotavtrykk frem til 2050. - Hvilke konkrete prosjekter / tiltak / metoder som tas / planlegges å tas i bruk. 	V		

	<p>- Samt hvor mye de enkelte tiltakene er tenkt å bidra med i redusert CO2.</p> <p>Klare mål og forpliktelser vil bli vektlagt.</p>			
<p>5.9</p>	<p>Sirkulær Økonomi Oppdragsgiver ønsker en beskrivelse av Leverandørens langsiktige plan for å bidra til en sirkulær økonomi*, hvis denne foreligger.</p> <p>Klare mål og forpliktelser vil bli vektlagt.</p>  <p><i>*Grafisk fremstilling av sirkulær økonomi, Caroline D. Ditlev-Simonsen, A Guide to Sustainable Corporate Responsibility; Palmgrave 2022 (Ditlev-Simonsen, 2022)</i></p>			
<p>5.10</p>	<p>Rapportering Oppdragsgiver ønsker årlig rapportering på alle punktene i kapittel 5.</p> <p>Leverandøren bes også om å redegjør for mulighetene til å foreta revisjoner i relasjon til kriteriene stilt i kapittel 5.</p>	<p>V</p>		

Figur 1-1 – Innovator`s Method



Tabell 1-4 Intervju guiden

<u>Hovedtema</u>		<u>Spørsmål</u>
Strategi	1	Hvordan er miljø og bærekraft inkludert i virksomhetsstrategien?
	2	Hvilke målsetninger er etablert?
	3	Hvordan er oppfølgingen av målsetninger og eventuelle avvik fra planene
	4	Hvor er ansvaret plassert i organisasjonen?
	5	Hvilke diskusjoner har dere hatt f.eks. materialbruksanalyser, karbonregnskap eller andre miljøindikatorer?
Sourcing strategi	6	Hvordan integrere dere miljø og bærekraft på innkjøpsområdet?
	7	Hvilke utfordringer kan det være med å fokusere på bærekraft også i innkjøpsituasjonen?
	8	Hvilken tanker har dere gjort dere rundt markedsmakten dere kan bruke til å få fokus på bærekraft og miljø?
	9	Hvilke bærekrafts eller miljøområder synes du burde være en del av innkjøpsstrategien
	10	Hvilke forbedringsområder ser du i måten dere jobber på?
	11	Hvor i organisasjonen er ansvaret plassert?
IT sourcing	12	Hvordan er miljøaspektet integrert i innkjøp på IT området
	13	Hvordan er miljøaspektet prioritert opp mot andre driftsmessige prioriteringer?
	14	Hvilke områder fokuserer dere på og hvorfor?
	15	Hvilke miljøindikatorer synes du er relevante for din virksomhet

	16	Hvordan vil du beskrive leverandørens reaksjon og tilpassning til de kravene dere stiller
	17	Hvordan kan miljøkrav til tjeneste og ikke bare produktbaserte leverandører være relevant også innenfor IT området
	18	Hvordan vurderer dere miljøkrav til leverandører som ikke levere hardware?
Oppfølging og kontroll	19	Hvordan følger dere opp leverandørens svar og ansvar ift å levere på miljøområdet?
	20	Hvordan håndterer dere avvik som oppdages og hvilke konsekvenser får de?
	21	Hvordan rapportere dere selv på måloppnåelse på miljøområdet og innenfor IT spesielt
Fremtid	22	Hvordan tror du miljøaspektet vil påvirke innkjøp og IT innkjøp i årene som kommer, og da spesielt tjenestebasert innkjøp.
	23	Hvilke aktører mener du vil ha størst påvirkning på utviklingen fremover innenfor innkjøpsområdet
	24	Hvordan skal dere som enhet bruk deres innkjøpsmakt?
	25	Hvordan kunne en felles offentlig grønninnkjøps policy påvirket grønn vekst og innovasjon?