



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51932 Bærekraft i praksis

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Deltaker

Navn: Fredrikke Kilander og Cecilie Lindvall Wendelboe

### Informasjon fra deltaker

Tittel \*: Hvordan kan arbeid med bærekraft styrkes i Tim Wendelboe AS

Navn på veileder \*: Tor Grenness

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?: Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?: Ja

### Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 14

Andre medlemmer i  
gruppen:

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Hvordan kan arbeid med bærekraft styrkes i Tim Wendelboe AS?-

Eksamenskode og navn:

**MAN 51932 Bærekraft i praksis**

Utleveringsdato:

08.02.2023

Innleveringsdato:

31.05.2023

Studiested:

BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUKSJON.....</b>	<b>1</b>
OM VALGT ORGANISASJON.....	1
PROBLEMSTILLING OG OPPGAVENS OPPBYGNING.....	2
<b>TEORETISK RAMME .....</b>	<b>3</b>
BÆREKRAFT .....	3
<i>Rammeverk for bærekraftsarbeid .....</i>	<i>3</i>
<i>Miljøledelse .....</i>	<i>4</i>
STRATEGI.....	4
LEDELSE.....	5
<i>Endringsledelse .....</i>	<i>5</i>
<i>Transformativ ledelse .....</i>	<i>5</i>
6-STEGSMODELL FOR STRATEGISK TILNÆRMING TIL BÆREKRAFT I SELSKAPER.....	6
<b>METODE.....</b>	<b>7</b>
DATA.....	7
<i>Funn knyttet til bærekraft .....</i>	<i>8</i>
<i>Funn knyttet til strategi.....</i>	<i>8</i>
<i>Funn knyttet til ledelse.....</i>	<i>9</i>
<b>DRØFTING .....</b>	<b>9</b>
ARBEID MED BÆREKRAFT .....	9
<i>Vesentlighetsanalyse.....</i>	<i>10</i>
STRATEGI.....	11
LEDELSE.....	13
<b>ANBEFALING .....</b>	<b>14</b>
<b>OPPGAVENS BEGRENSNINGER.....</b>	<b>15</b>
<b>KILDER.....</b>	<b>16</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>17</b>
INTERVJUGUIDE 1: LEDER.....	17
INTERVJUGUIDE 2: GRUPPEINTERVJU ANSATTE.....	21

## Sammendrag

Bedrifter spiller en sentral rolle i å fremme bærekraftig utvikling. Med utgangspunkt i Ditlev-Simonsen (2022, s. 150) sin modell «Strategy to Approach Sustainability in Companies: A Step by Step Model» vurderer vi hvordan en plan for miljømessig bærekraft kan innføres i Tim Wendelboe AS, et selskap som importerer kaffe og driver et kaffebrenneri samt en kaffebar i Oslo.

Vi tar utgangspunkt i steg to i «Step by Step Model» som handler om å kartlegge status for bærekraft og sette mål. Utover modellen trekker vi på teori knyttet til bærekraftsbegrepet, strategiutvikling og ledelse.

Det er gjennomført intervjuer med leder og et utvalg ansatte i Tim Wendelboe AS for å kartlegge deres forståelse av bærekraft og for å identifisere områder hvor tiltak som fremmer bærekraft kan innføres. Både leder og ansatte har god forståelse for hva bærekraft er, og har høy motivasjon for å forbedre og systematisere tiltak i form av en plan for bærekraft.

Leder har vært en pådriver for arbeid med sosial bærekraft i hele verdikjeden for kaffe, og ser dette som en forutsetning for kaffe av høy kvalitet. Forståelse for verdikjeden hos leder og ansatte er en ressurs i videre arbeid med miljømessig bærekraft og for innføring av tiltak.

En helhetlig plan for bærekraft som inkluderer miljømessige tiltak så vel som sosial bærekraft forventes å bidra til langsiktig økonomisk bærekraft for selskapet.

## **Introduksjon**

I 1987 ble begrepet bærekraftig utvikling definert av Brundtlandkommisjonen som «utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjon skal få dekket sine behov.» (Ditlev- Simonsen, 2022, s. 41). Siden den gang har både utslipp og forringelse av natur økt, tross et økende fokus på bærekraft i alle deler av samfunnet.

Datoen for «Earth overshoot day», altså den dagen da det globale ressursforbruket for året overstiger jordas kapasitet til å regenerere disse ressursene, kommer tidligere og tidligere hvert år. For Norges del nås datoen i april, mens datoen globalt er i juli (WWF, 2023).

90% av bedriftsledere sier at bærekraft er viktig for at bedriften skal lykkes (Ditlev-Simonsen, 2022, s. 2). Hvordan bedrifter forholder seg til bærekraft kan både handle om å håndtere risiko, for eksempel tap av omdømme, og om å se nye muligheter. Siden 1990-tallet har materielle ressurser fått mindre betydning for selskaper, mens immaterielle ressurser som omdømme, merkevare og intellektuell kapital har økt (Ditlev-Simonsen, 2022, s.107). Skal et selskap overleve på lang sikt, må det forholde seg til bærekraft, og helst innta en proaktiv rolle (Wilson, 1975, referert i Ditlev-Simonsen 2022, s.109).

### ***Om valgt organisasjon***

Tim Wendelboe AS (heretter kalt TWAs) er et kaffebrenneri og en kaffebar i Oslo. Selskapet har 20 ansatte, og omsetter for 30 millioner årlig. Hovedaktiviteten er salg av brent kaffe, nasjonalt og internasjonalt til privat- og bedriftskunder. Kaffebaren selger kaffedrikker og kaffebønner. Selskapet eier også en kaffefarm i Colombia, hvor formålet er å eksperimentere med dyrkemeteroder som er mer bærekraftig i miljøperspektiv, og er et prosjekt mer enn en kommersiell del av selskapet i dag.

TWAs har siden oppstarten i 2007 hatt som mål å være blant de beste kaffebrennerne og espressobarene i verden, og å være en foretrukket kilde for kvalitetskaffe, kunnskap og innovasjon. Selskapet er grunnlagt og heleid av Tim Wendelboe, som regnes som en av de fremste fagpersonene innen kvalitetskaffe. Han er øverste leder og ansvarlig for kompetanse, kvalitet og innkjøp. Selskapets tar utgangspunkt i at gjennom sterke og tette relasjoner til kaffeprodusentene man kjøper fra, kan selskapet ha en positiv innvirkning både

sosialt og miljømessig der kaffen dyrkes. Selskapets innkjøpsmodell på råkaffe er direkte handel, og tett og langsiktig samarbeid med kaffefarmerne. Råkaffen kjøpes inn fra Honduras, El Salvador, Colombia, Etiopia og Kenya. Selskapet betaler en høyere pris enn markedspris på råkaffen, for å muliggjøre kvalitetsøkende tiltak på farmnivå, og for å sikre sosial bærekraft for produsentene og arbeiderne på farmene. Hovedmotivasjonen for denne modellen er i tillegg til kvalitet, å sikre stabil framtidig leveransmulighet på råvaren (Wendelboe, 2023).

Selskapet ønsker å være pådriver for en rettferdig kaffebransje, med særskilt fokus på kaffeprodusenter. Tim Wendelboe som fagperson har vært en sterk stemme for mer rettferdig økonomisk fordeling i leverandørkjeden, og pådriver for å øke prisen på råkaffe. Eksempel på tiltak i dette arbeidet er den årlige «Transparency report» publisert på selskapets nettsider som viser hva man har betalt kaffefarmerne for råkaffen, hvor mye som har gått til eksportøren, og hvor mye marginer selskapet selv sitter igjen med per kilo kaffe. I samarbeid med andre aktører i kaffebransjen har selskapet etablert «The pledge» som jobber for sosial bærekraft på produsentnivå, en digital plattform hvor kaffebrennerier verden over kan rapportere på økonomisk fordeling i leverandørkjeden etter gitte kriterier. (Transparency coffee, u.å)

TWas anses for å ha sosial bærekraft som en integrert del av selskapets forretningsmodell, og vi vil derfor i denne oppgaven ta utgangspunkt i arbeid med miljømessig bærekraft.

### ***Problemstilling og oppgavens oppbygning***

Hvordan kan man innføre en bærekraftstrategi i TWas, med særlig fokus på miljømessig bærekraft? Selskapets visjon er å være en av verdens fremste på kvalitetskaffe, så eventuelle tiltak må vurderes mot avgjørende kvalitetsfaktorer. Vi vil også se på hvilke strategi- og ledelsesfaktorer som kan bidra til at deres styring av bærekraftarbeidet blir vellykket. Oppgaven vil ta utgangspunkt i «Step by Step Model» utviklet av Ditlev-Simonsen (2022) i boken «A guide to Sustainable Corporate Responsibility». Basert på offentlig tilgjengelig informasjon, er vårt utgangspunkt at arbeid med bærekraft er godt forankret i ledelsen i selskapet. Vi anser derfor modellens andre steg – kartlegging- som det mest aktuelt å fokusere oppgaven rundt.

## **Teoretisk ramme**

Vi ønsker å belyse elementer som bør inngå i en bærekraftsstrategi i TWAs. Vi vil først se på teori knyttet til bærekraftsbegrepet og miljøledelse, deretter hovedpunkter innen strategiarbeid. Videre løftes relevante ledelsesfelt; endringsledelse for implementering av strategi, og transformasjonsledelse som regnes som viktig for bærekraftsledelse. Avslutningsvis gjennomgår vi 6-steps modellen for strategisk tilnærming til bærekraft i selskaper.

### ***Bærekraft***

Elkington (1998) etablerte begrepet «den tripple bunnlinjen» (TBL) som et utgangspunkt for å måle den økonomiske, sosiale og miljømessige ytelsen til et selskap. TBL regnes som et utgangspunkt for dagens brede utvalg av bærekraft- og rapporteringsrammeverk, og for ESG analyse (Environment, Social, Governance). Elkington (2018) mener imidlertid at konseptet TBL ikke har bidratt til den systemendringen som var målet, og at profittmål fortsatt overstyrer andre mål: «Clearly, the Triple Bottom Line has failed to bury the single bottom line paradigm.» (Elkington, 2018, s. 4). Begrepet «grønnvasking» har også oppstått, og handler om at bedrifter bruker miljø i markedsføring uten at de egentlig gjør tiltak av vesentlig betydning for bærekraft (Edwards, 2023).

Hoffman (2018, s. 36) peker på at næringslivet må utvikle forretningsmodeller som holder seg innenfor planetens tålegrenser og potensielt kan spille en positiv rolle: «The next phase of business sustainability calls for a transformation of the market, discarding such outdated notions as treating the environment as a limitless source of materials and sink for waste».

### ***Rammeverk for bærekraftsarbeid***

I 2015 lanserte FN Bærekraftsmålene som en global agenda for bærekraftig utvikling fram mot 2030. De 17 målene og de 169 delmålene er et resultat av en bred konsultasjonsprosess hvor næringslivet spilte en viktig rolle, og de har en samlende funksjon for innsatsrettet bærekraftsarbeid for offentlige myndigheter og bedrifter. Målene kan deles inn i mål for biosfære, mål for samfunn og mål for økonomi (Ditlev-Simonsen 2022, s. 68 - 69).

Fjeldstad og Lunnan (2022, s. 2011) viser til at bedrifters bærekraftstrategier har ulike formål og inneholder ulike elementer, som å øke

positive ringvirkninger og redusere negative ringvirkninger knyttet til sosial rettferdighet, miljø og forbruk.

En sentral del av arbeidet med miljømessig bærekraft er reduksjon av klimagassutslipp. Walenta (2018) mener at stort fokus på utslipp bedriften selv kontrollerer gjør at man overser indirekte utslipp i verdikjeden, selv om det kan bety at det totale utslippet man bidrar til øker: “The data reveal that over time, corporations reduce their owned emissions, while their value chain emissions grow” (Walenta, 2018, s. 461).

Det finnes en rekke verktøy for bærekraftsrapportering, herunder nærmere 500 sertifiseringsordninger. «The Global Reporting Initiative (GRI) er i dag verdens mest brukte standard for bærekraftsrapportering. Det er imidlertid for omfattende for de fleste små og mellomstore bedrifter, men kan brukes for inspirasjon og tips til indikatorer. (Ditlev-Simonsen 2022, s. 90 - 91). Ditlev-Simonsen (2022, s 69 - 71) mener FNs bærekraftsmål med tilhørende delmål og indikatorer er et godt utgangspunkt for å kartlegge og rapportere på bærekraft.

### *Miljøledelse*

Michelsen og Skaar (2021, s. 189-190) definerer miljøledelse som å arbeide systematisk med bedriftens miljøpåvirkning i et livsløpsperspektiv. Dette gjør det mulig å forstå årsaker og sammenhenger i systemet bedriften er en del av, slik at miljøpåvirkningen kan reduseres, miljøprestasjonen forbedres og risiko reduseres. Det er vanlig å basere arbeidet på en kontinuerlig gjentakelse av fire prosesser: 1) Planlegge: kartlegge miljøaspekter, sette mål og planlegge tiltak for å nå målene, 2) Utføre: Gjennomføre de planlagte tiltakene, 3) Kontrollere: overvåke tiltakene, identifisere avvik og forbedringsmuligheter, 4) Korrigere: Identifisere og iverksette tiltak for å forbedre både miljøprestasjon og miljøstyringssystem. Det er nødvendig å begrense det til de viktigste miljøaspektene.

### *Strategi*

Strategi innebærer ifølge Fjellestad & Lunnan (2018, s. 185) «å sette langsiktige mål for virksomheten, å iverksette tiltak for å nå målene og å allokere eller mobilisere ressursene som trengs». Strategiske beslutninger må både binde sammen og gi retning for organisasjonen, og samsvare med muligheter og begrensinger i omgivelsene. Strategiske valg innebærer problemløsning, og trinnene er: 1: definere problemet, 2: utvikle alternative løsninger, 3: velge løsning(er). Valg av løsninger klargjør de overordnede målene for virksomheten



og definerer hvordan de kan nås. Strategiske valg kjennetegnes av avveininger. (Fjellstad & Lunnan, 2018, s. 185 – 192).

Å sette mål for virksomheten er en viktig del av strategiarbeidet. Strategiske mål kan både være snevre og omfattende, og de kan ha ulike tidshorisonter. Strategier som bryter med bedriftens organisasjonsidentitet og kultur er generelt vanskelig å implementere. Sentralt står også å sørge for nok ressurser og tid til at organisasjonen faktisk kan gjennomføre endringene, og sikre involvering fra viktige interessenter. I implementeringen må man sikre at organisasjonen er i stand til å gjennomføre endringene, eksempelvis nok tid, riktige organisasjonsstrukturer, og ledelse av endring. I innsalgprosessen for strategi må nødvendigheten av og graden av endring legitimeres. Motstand mot endringene kan skyldes redsel for det ukjente, vaner eller uenighet om strategien. (Fjellstad & Lunnan, 2018, s. 305 – 315).

## ***Ledelse***

### *Endringsledelse*

Ifølge Klev & Levin (2009, s. 153 – 154), er det en misforståelse at vi som mennesker gjerne vil ha ting som de alltid har vært. Det vi ikke vil, er å selv være passive objekter for andres ideer om endring. De mener ledelse er å redusere usikkerhet i endringsprosesser. Det er viktig å skape en prosess hvor de involverte opplever at de selv har reelle muligheter til å påvirke resultater, trygghet i evnen til å håndtere utfordringer som måtte komme, og redusere usikkerhet gjennom klargjøring av rammer og betingelser. Ytterligere klargjøring av hvordan utfallet vil bli håndtert, bidrar til å redusere usikkerheten rundt hva det i verste fall kan bety for enkeltpersoner. Vi må tro på at vi selv er i stand til å utøve innflytelse på egen situasjon og videre utvikling for at endringsprosesser skal være vellykket.

### *Transformativ ledelse*

Forskning har vist at lederens personlige verdier påvirker bedrifters tolkning av eget miljøansvar, og dermed bedriftens miljøinitiativ (Bansal & Roth, 2000, referert i Hermundsdottir et al., 2021, s. 303).

Transformativ ledelse handler om evnen til å initiere og drive fram større endringsprosesser, og innehar elementer som idealisert innflytelse, hvor lederen påvirker gjennom selv å vise adferd som kan være modell for andre. Lederens evne til å formulere visjoner og ambisjoner som kan gjenkjennes av medarbeidere,

og som de kan ta del i og gjøre til sine, understrekes som viktig. Intellektuell stimulering tar utgangspunkt i at medarbeidere sier at de kan og vil, at de vil ha utfordringer og ønsker fornyelse, og dermed er klare til å ta ansvar. Med lederstilen intellektuell stimulering, som er en underkategori av transformasjonsledelse, fokuserer man på det å sette spørsmålsteget ved etablerte forutsetninger og antakelser i ulike bransjer (Klev & Levin, 2009, s. 152).

Stead & Stead (2017) referert i Hermundsdottir et al. (2021, s. 303) mener at dersom en skal lykkes med bærekraftig omstilling kreves det nettopp transformasjonsledelse.

### ***6-stegsmodell for strategisk tilnærming til bærekraft i selskaper***

Ditlev- Simonsen har utviklet en 6-stegsmodell for selskapers arbeid med bærekraft som samtidig skal ivareta lønnsomhet.

**Første steg** handler om forankring i ledelsen. Bærekraft må være en integrert del av bedriftens virksomhet og ikke en «add-on». Selv om initiativet til å jobbe med bærekraft kan komme fra ulike områder i bedriften, er forankring i toppledelse nødvendig for å integrere bærekraft på tvers av virksomheten. Samtidig er det viktig bærekraft ikke «blir» på toppen, men at alle ansatte har mulighet til å bidra.

**Steg to** i modellen handler om å kartlegge status for bedriftens arbeid med sosial- og miljømessig bærekraft, som et grunnlag for å sette «benchmarks» og mål for videre arbeid. Det anbefales at man setter sammen en gruppe fra ulike deler av bedriften for å gjøre kartleggingen. I kartleggingen kan man ta utgangspunkt i FNs bærekraftsmål og bruke dem som sjekkliste for å se hvilke mål og delmål som er mest relevante. Videre anbefales en vesentlighetsanalyse som et praktisk rammeverk for å velge hva man skal prioritere i arbeidet med bærekraft, hvilke elementer som er viktige både for bedriften (x-aksen) og for samfunnet/andre aktører (y-aksen). Når disse områdene er identifisert, kan man sette mål for virksomheten framover. Det anbefales at man i tillegg til konkrete mål setter langsiktige og ambisiøse mål for å ha noe å strekke seg etter. I **tredje steg** testes planen, som har større mulighet til å lykkes dersom den er testet på ulike interessenter. Det anbefales å presentere utkast til plan f.eks. for ansatte, kunder og leverandører, og be om innspill og kommentarer. Den ferdige planen må godkjennes av toppledelse. **Fjerde steg** handler om lansering. At planen og hvem som har ansvar for hva gjøres kjent for ansatte, leverandører, kunder og eventuelle overordnede er like viktig som utvikling av planen. I **femte steg** implementeres

planen i bedriften, fortrinnsvis som en integrert del av øvrige mål og budsjettprosesser. Sannsynligvis vil noen av målene vise seg vanskelige å nå. Det må være åpenhet i bedriften for å diskutere utfordringer, lære og forbedre underveis. **Sjette og siste steg** i modellen er rapportering. Flere og flere bedrifter integrerer rapportering på bærekraft i årsrapport. Rapportering på mål som ikke ble nådd og analyse av hvorfor er viktig for læring. Det viser åpenhet og vilje til forbedring. Når alle seks steg er gjennomført, gjentas syklusen, med de forbedringer man har kommet fram til underveis (Ditlev-Simonsen, 2022, s. 149 - 161).

## **Metode**

Ifølge Holme og Solvang (1996) er metode å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse. Det skilles mellom to hovedformer for metodisk tilnærming ut fra hvilken form dataen en undersøker har; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode har som mål å skape forståelse, en søker en dypere forståelse av problemstillingen en undersøker og det som er særegent og unikt. (Holme & Solvang, 1996, s. 14 – 15).

For å belyse hvordan det kan innføres plan for bærekraft i TWas, må vi kartlegge status for bærekraftarbeid i selskapet i dag, eventuelle muligheter for forbedring eller positiv påvirkning i selskapets virkeområder, samt se på faktorer knyttet til gjennomføring og implementering av fremtidig bærekraftstrategi. Kvalitativ metode vil gi oss mest relevante data for dette, og vi har valgt en utforskende tilnærming, med kvalitative intervjuer av toppleder og et utvalg ansatte i bedriften. Vi har i tillegg brukt offentlig tilgjengelig informasjon om selskapet, som nettsider, avisartikler og podcast-episoder.

## ***Data***

Holme & Solvang (1996, s. 95 – 96) anbefaler bruk av intervjuguide for kvalitative intervjuer, hvor man kan la respondenten i stor grad få styre intervjuet. Før intervjuets slutt bør en likevel besørge at man har vært igjennom alle punktene man ønsker undersøkt, og det bør være rom for momenter som fremkommer i tillegg.

Vi har valgt å intervju leder og ansatte hver for seg, ut fra en antakelse om at ansatte kan synes det er lettere å dele sine innspill uten leder til stede. Det gir oss også mulighet til å belyse om informasjonen og inntrykket av bærekraftsarbeidet samsvarer mellom ledelsen og ansatte. Vi har utformet en

intervjuguide for intervju med leder, og en for gruppeintervju med fem ansatte i selskapet. Begge har åpne spørsmål, med hensikt å belyse oppgavens problemstilling, samt relevante elementer fra teorien. Spørsmålene søker å belyse inntrykk av bærekraftarbeidet i selskapet, i produksjonskjeden, samt hva som vil bidra til en vellykket gjennomføring av bærekraftstrategi. Intervjuguidene er i stor grad like for begge intervjuer når det kommer til bærekraftselementer og motivasjon for bærekraftarbeidet, men for leder går det mer detaljert inn i stegene i produksjonskjeden. Som konsekvens av respondentens ulike roller og beslutningsmakt i organisasjonen, har vi også ulike vinklinger knyttet til ledelse og implementering mellom de to intervjuguidene.

På anbefaling fra veileder har vi en kort oppsummering av funnene fra intervjuene i dette kapittelet. Den utvidede innsikten belyses i drøftingskapittelet.

#### *Funn knyttet til bærekraft*

Både leder og ansatte har god forståelse for bærekraftsbegrepet, og det fremstår som viktig for bedriften. Intervjuene var samstemte i at man per i dag er bedre på den sosiale bærekraften enn den miljømessige. Både leder og ansatte viste til en rekke tiltak bedriften gjør innen bærekraft, det oppfattes som en integrert del av forretningsmodellen, men ikke som en spesifikk eller separat målbar plan. Det var lite kjennskap til innhold i FNs bærekraftsmål i begge intervjuer, og generell skepsis til eksterne sertifiseringer og rammeverk.

I gjennomgang av produksjonskjeden for kaffe er leder og ansatte relativt samstemte i oppfattelse av at selskapets miljømessige fotavtrykk er størst innen shipping og frakt, men leder hadde noe større fokus på produksjonsleddet og kaffedyrkingen. Både leder og ansatte fremstår som motiverte for å jobbe med bærekraft, men viste skepsis mot symboltiltak og «grønnvasking».

#### *Funn knyttet til strategi*

Både leder og ansatte er opptatt av at tiltak for bærekraft ikke må gå på bekostning av kjerneproduktet for bedriften, kaffe av høy kvalitet. Samtidig ses bærekraftsarbeid i direkte relevans til produktkvaliteten i begge intervjuene. Det er høy korrelasjon mellom inntrykket av arbeidet på sosial bærekraft i intervjuene med ansatte og med leder, og arbeidet ser ut til å være godt implementert. Leder mener det er behov for å lage en plan for å systematisere arbeidet med miljømessig bærekraft. Ansatte er opptatt av «teamfølelse», eierskap og ansvarsfordeling i videre arbeid med bærekraft i bedriften.

### *Funn knyttet til ledelse*

Ansatte viste til leders kunnskap innen kaffe, og hans verdier innen bærekraft som retningsgivende. Det var samsvar mellom gjengivelse av kjerneverdier i begge intervjuer. Videre ble det poengtert at det var flat struktur og rom for å ta initiativ og komme med ideer. Både leder og ansatte viste stolthet over produktet og over arbeid som er gjort med transparens og sosial bærekraft.

Intervjuene bekrefter at steg 1 i Ditlev-Simonsens 6-stegsmodell i stor grad er på plass, og at det er behov for å jobbe med kartlegging i henhold til steg 2 i modellen. I neste del vil vi utdype og drøfte funn i lys av oppgavens teoridel.

## **Drøfting**

Etter anbefaling fra veileder benyttes ikke 6-stegsmodellen for strukturering av drøftingskapittelet. I stedet knyttes drøftingen til bærekraftsbegrepet, strategi og ledelse, slik det er omtalt i teoridelen, og vi viser til 6-stegsmodellen underveis i drøftingen.

### *Arbeid med bærekraft*

Som intervjuene viser, er leder og ansatte opptatt av bærekraft. Selv om de ikke bruker Elkingtons «trippel bunnlinje», eller ESG, viser de en forståelse som omfatter økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft. De vil unngå «grønnvasking» og mener begrepet «bærekraftig» misbrukes mye, og er opptatt av at tiltak må gjøre en forskjell og ikke bare være symbolsk. Dette samsvarer med argumentasjonen til Edwards (2023) i teori om bærekraft.

Kjennskapen til FNs bærekraftsmål er lav i begge intervjuer, og disse brukes ikke av TWAs i dag. Det er derimot god kjennskap til sertifiseringsordninger, og det poengteres at to av kaffetyperne som selges er økologisk sertifisert (Debio). Samtidig som leder mener at sertifiseringer som Fairtrade og Rainforest Alliance har bidratt til å sette spørsmål om lønn og miljø på dagsorden, uttrykkes det skepsis til sertifiseringsordninger. Blant annet pekes det på at ordningene er kostbare og krever mye administrasjon, uten at farmerne får en høyere pris for produktet, og leder anser sertifiseringsordningen som minstelønnsordning.

Leder er opptatt av arbeidsforhold på farmnivå, og viser til at kaffefarmere generelt får for lite betalt og ikke blir hørt. Han er blitt mer opptatt av menneskene

involvert i kaffeproduksjon, poengterer at folk må ha det bra for å gjøre en god jobb, og anser det som en del av arbeidet med sosial bærekraft. I dag betaler selskapet en høyere pris for kaffen enn Fairtrade. TWAs går likevel med overskudd og er opptatt av å formidle sammenheng mellom kvalitet og pris.

I begge intervjuene nevnes bærekraftsfaktorer i hele produksjonskjeden, ikke bare interne aktiviteter. Dette kan tyde på at man forstår årsaker og sammenhenger i systemet som helhet, og fra teori på miljøledelse danner dette grunnlag for å redusere miljøpåvirkningen og forbedre miljøprestasjonen. Både leder og ansatte uttrykker motivasjon for å jobbe mer systematisk med bærekraft, forståelse for behov for tiltak er til stede, men arbeidet oppleves som omfattende. Det er usikkerhet rundt hva som utgjør de største fotavtrykkene, samt hvordan man kan strukturere arbeidet slik at det skaper resultater. Utover Ditlev-Simonsens 6-stegsmodell, kan miljøledelse som beskrevet av Michelsen og Skaar (2021) være et godt utgangspunkt. Det brukes ikke verktøy for rapportering på bærekraft per i dag, og vi finner i likhet med sertifiseringer en generell skepsis til eksterne rapporteringsverktøy i begge intervjuer. Dette kan tyde på at eksisterende verktøy for bærekraftsrapportering ikke passer så godt for små- og mellomstore bedrifter som TWAs.

### *Vesentlighetsanalyse*

I intervjuene framkom relevante miljømessige faktorer. Tiltak som vil forringe kvalitet på sluttproduktet er utelatt i drøftingen. Det var ikke en klar oppfatning av prioriteringer mellom faktorene som framkom. Vesentlighetsanalyse som er en del av steg to i Ditlev-Simonsens 6-stegsmodell, er godt egnet for kartlegging og prioritering av bærekraftstiltak. Funn som kan inkluderes i en analyse, og som leder uttrykte ønske om å endre er; **Ugressmiddel**, som mange av farmerne har sluttet å bruke, men ikke alle. Bruk av **kunstgjødsel**, som innebærer utslipp ved produksjon, er dyrt i innkjøp, forurenses vann gjennom avrenning, og forringer jordkvaliteten. På noen av farmene er maskiner som reduserer **vannforbruk** og som filtrerer vannet introdusert. Det brukes mye vann i prosesseringen, og ufiltrert vann inneholder sukker og syre som kan forurense drikkevann. Reduksjon av **plastforbruk**, særling engangsplast som benyttes ved tørking av kaffebønner. Hardplast er introdusert enkelte steder for lengre levetid. **Transport/frakt** fra produsentland skjer stort sett med båt, mens kaffeprøver sendes med fly, og det er en antakelse om at frakt trolig gir det høyeste fotavtrykket. Videre er

**energiforbruk** i Norge knyttet til brenning av kaffe, strøm og vann nevnte faktorer. Mer **økologisk dyrking** og bruk av skyggetrær kan fjerne behov for kunstgjødsel og fremme biologisk mangfold. Arealbruk ble ikke nevnt i intervjuene.

Selv om kjennskapen til FNs bærekraftsmål er lav, så korresponderer de fremhevende faktorene i stor grad til målene. For eksempel: Vannforbruk og avrenning av vann forurenset av kunstgjødsel kan knyttes til mål 6: Rent vann og gode sanitærforhold. Utslipp knyttet til transport kan knyttes til mål 13: Stoppe klimaendringer. Testing av mer økologisk dyrking kan knyttes til mål 15: Fremme bærekraftige økosystemer, samt mål 13 da mindre kunstgjødsel innebærer mindre utslipp. Kunstgjødsel forurenser også vann i omgivelsene og høyt vannforbruk i prosessering uten filtrering gir spillvann, en utfordring som kan knyttes til delmål 6.3: «Innen 2030 sørge for bedre vannkvalitet ved å redusere forurensning, avskaffe avfallsdumping og mest mulig begrense utslipp av farlige kjemikalier og materialer, halvere andelen ubehandlet spillvann og i vesentlig grad øke gjenvinning og trygg ombruk på verdensbasis» (Regjeringen 2020).

Vesentlighetsanalyse kan benyttes for å diskutere hva det er mulig å gjøre noe med, hva som ligger utenfor bedriftens kontroll, og dermed være et verktøy for avgrensning og for å imøtegå opplevelsen av at bærekraftsarbeidet er av stort omfang. Et viktig eksempel er utslipp fra shipping(frakt), som er identifisert som vesentlig, men som bedriften kan ha begrenset mulighet til å påvirke. Som Ditlev-Simonsen (2022) påpeker er det ikke gitt at det er enighet om hva som er viktigst, men det vil imidlertid være et godt utgangspunkt for diskusjon. Når nøkkelområder er identifisert, kan en sette «benchmarks» med mål om hva en ønsker å forbedre. Ofte gjøres en del allerede, det er også tilfellet for TWAs. Eksempelvis har man i Colombia startet med økologisk dyrking, innført maskiner for rensing av kaffebønner som bruker mindre vann, og det er introdusert mer energieffektive kaffebrennere i Norge. En intern prosess for å identifisere viktige områder og mulige tiltak kan skape bevissthet om hva som allerede gjøres bra, inspirere til videre arbeid og danne utgangspunkt for miljøledelse.

### ***Strategi***

I TWAs har fokuset til nå primært dreid seg om sosial bærekraft. For vår oppgave vil det være relevant å benytte noe av erfaringene med sosial bærekraft i arbeidet med innføring av strategi for miljømessig bærekraft.

Som intervjuene viser er sosial bærekraft et godt implementert arbeid, det henger tett sammen med ansattes og leders motivasjon, virksomhetens identitet, samt at det oppfattes som en kvalitetsøkende faktor for sluttproduktet. Motivasjon for styrking av bærekraftsarbeidet bekreftes i begge intervjuer, og direktør er tydelig på at man skal jobbe mer med den miljømessige bærekraften. Første steg i 6-stegsmodellen til Ditlev-Simonsen, forankring i ledelsen er derfor til stede. Ansatte uttrykker at det er viktig med teamfølelse og felles eierskap til bærekraftsarbeidet. Elementer som åpne diskusjoner, involveringsmulighet og lignende løftes som viktig, og samsvarer godt med det som understrekes i teorien på første steg i modellen; mulighet for alle til å bidra i bærekraftsarbeidet. Samtidig som det er åpenhet, uttrykker ansatte at leder gjerne har tenkt på "alt", og at han har best oversikt.

Intervjuene viser at man i stor grad har definert problemet, som ifølge strategiteorien til Fjellstad & Lunnan (2018) er første av tre steg i arbeid med strategiske valg. Ifølge intervjuene gjøres det for lite på miljømessig bærekraft, og det er i stor grad manglende kompetanse og avsatt tid/ressurser som er årsaken til at man ikke er godt nok i gang. Dette støtter vurderingen om at steg 2 i Ditlev-Simonsens 6-stegsmodell er særlig relevant. Basert på kartlegginger, som beskrevet over, vil det neste steget i den strategiske prosessen være å utvikle alternative løsninger, som bedriften også vil ha bedre forutsetninger for etter kartleggingen. Hvilke løsninger som vil bidra mest til reduksjon av fotavtrykket uten at man senker kvaliteten, vil være kjernen i de strategiske avveiningene.

I intervjuene med ansatte framkommer det at konkrete mål å jobbe etter er viktig. Men å kun tallfeste mål ut fra konkret reduksjon i fotavtrykk, eller miljømessige bærekraftsmål, vil ikke være tilstrekkelig. De ansatte er svært tydelige på at de må vite hva de bidrar til, og hva målene eller tiltakene effiktmessig genererer. Dette anses som en viktig faktor dersom bærekraftsarbeidet på miljø skal lykkes og oppnå samme status som sosial bærekraft har per i dag. Det bekreftes også i teorien, hvor Fjellstad & Lunnan (2018) poengterer viktigheten av å sette mål, at disse må være i tråd med organisasjonens verdier og kultur, samt at opplevd involvering er viktig internt.

Videre viser intervjuene at mye av potensialet i reduksjon av fotavtrykk ligger på farmnivå, og involvering av kaffeprodusentene for utarbeidelse av tiltaksplan vil derfor være relevant som en del av steg 2 i Ditlev-Simonsens modell. Virksomheten har et langsiktig utviklingssamarbeid med produsenter, en



modell som antas å ha nyttig overføringsverdi i arbeid med miljømessig bærekraft. I intervjuene fremkommer det at det ikke er høyt fokus på miljø hos produsentene, og at man ikke kan forvente at de skal innlemme miljøtiltak i sitt arbeid uten at de har den sosiale og økonomiske bærekraften på plass. Leder anser per nå at deres leverandørsamarbeid har dette etablert, og at det neste steget vil være å jobbe sammen om miljøtiltak. Selv om produsentene ikke er en intern del av virksomheten, så er de avgjørende for muligheten til reduksjon i fotavtrykk. Arbeid med legitimering av nødvendig endring antas viktig også for denne interessentgruppen. Økonomisk usikkerhet og endring i deres arbeid vil, som vi ser fra strategiteorien, potensielt være grobunn for motstand mot endring. Her vil elementer fra teori på endringsledelse som å redusere usikkerheten, skape trygghet i å kunne håndtere endringene som kommer, klargjøring av rammer og mulig kompetanseutvikling kunne benyttes i endringsarbeidet.

Vårt primærfokus i oppgaven er steg en og to i modellen, men vi vil kort inkludere de viktigste funnene relatert til resterende steg. For testing av planen, steg 3, bør testing inkludere kaffeprodusentene i tillegg til ansatte. Her er evaluering av ressurser, struktur og om det er knyttet tett nok opp til virksomhetens identitet ut fra teori om strategiimplementering relevant. For modellens steg 4, lansering, peker funn fra intervjuene på nødvendigheten av at kunder forstår hvorfor bærekraft er viktig, og man må bidra til å øke sluttbrukers kunnskap. I steg 5, implementering, bør en se på oppfattelsen om at bærekraftsarbeid er alles ansvar, samtidig som at for å lykkes må noen må ha det dedikert i stillingen sin. En eksisterende lærende og åpen kultur hvor at alle kan komme med innspill til forbedringer, men også planmessig arbeid, er funn som gir gode forutsetninger for modellens steg 5, og er i tråd med teori på strategiimplementering og prinsippet i miljøledelse om kontinuerlig forbedring. Jevnlig rapportering på mål vil kunne bidra til at ansatte kan følge utviklingen og effekten, og er relevant for steg 6. Rapportering på både hva man har fått til og hva man ikke har klart, kan bidra til videre motivasjon, samt ses som en videreføring av eksisterende åpenhet knyttet til hva TWAs betaler produsentene.

### ***Ledelse***

Leder Tim Wendelboe har brukt sin posisjon til å utfordre den gamle kaffebransjemodellen med stor ujevnheter i leverandørkjeden og fravær av både økonomisk og sosial bærekraft for kaffefarmerne. Dette ser man i selskapets

eksterne kommunikasjonskanaler, så vel som hvordan selskapet og leder omtales eksternt. I intervjuet med leder oppfattes motivasjon for arbeid med bærekraft som personlig, og med et ønske om at ansatte også skal engasjere seg på området.

Ansatte viser til leders kunnskap og verdier som viktig, både i arbeid med bærekraft og for motivasjon. Vi ser også høy korrelasjon mellom intervju med leder og ansatte i både beskrivelsen og i oppfattelsen av viktigheten av bærekraft. Ordlyden, beskrivelsene og argumentasjonen er påfallende lik. Dette er elementer vi finner i transformasjonsledelse, og særlig intellektuelt stimulerende ledelse. Ifølge teorien kreves dette for å lykkes med bærekraftig omstilling.

Respondentene snakker tydelig om bærekraft som en integrert del av virksomhetens arbeid, og poengterer at man ikke gjør dette for omdømmets skyld eller sammenlikner seg med andre. Det bærer preg av et tydelig innoverrettet fokus knyttet til verdier, holdninger og standarder gjennomgående i organisasjonskulturen.

## **Anbefaling**

Motivasjon for styrket arbeid med miljømessig bærekraft i TWAs er gjennomgående og godt forankret i ledelse. Videre er eksisterende arbeid med sosial bærekraft og forståelsen av verdikjeden blant de ansatte en ressurs. Med utgangspunkt i foregående drøfting vil vi derfor gi følgende fem anbefalinger:

Ettersom ansatte motiveres av teamfølelse og eierskap, er det viktig at leder systematisk involverer ansatte i arbeidet med bærekraft, fra utarbeidelse av strategien og fastsetting av mål, tiltak til evaluering, og justering. Da ansatte stoler på at leder har tenkt på «alt», bør leder aktivt etterspørre innspill og forslag til forbedring. Som påpekt i drøftinga ser vi at metoder fra transformasjonsledelse er tilstede, og det anser vi som særlig viktig å benytte også i det videre arbeidet.

Siden arbeid med bærekraft kan være omfattende og det er behov for å starte et sted, bør det testes ut om FNs bærekraftsmål kan bidra til å identifisere fokusområder. Videre anbefales en vesentlighetsanalyse som et verktøy for diskusjon om, og prioritering av tiltak. Intervjuene viser at man har relativt god oversikt over miljømessig påvirkning i verdikjede og produksjon, men det må systematiseres og formaliseres. Verktøyet [www.vesentlig.no](http://www.vesentlig.no) er nylig lansert, et digitalt verktøy for vesentlighetsanalyse tilpasset små og mellomstore bedrifter. Dette kan være en hjelp for TWAs.

Når tiltak er identifisert, må de konkretiseres og operasjonaliseres, slik at de kan inngå i en plan som man i neste omgang skal rapportere på. Det anbefales både langsiktige og kortsiktige mål. Ansatte vil ikke motiveres av symboltiltak eller begrep uten innhold, og åpenhet er viktig for tillit til prosessene. Et eksempel på mål kan være at man utvider, eller kopierer arbeidet med økologisk dyrking ved egen kaffefarm som «best practice» til andre. Annet eksempel kan være økning i andelen farmere som reduserer vannforbruket i prosessering av kaffebønner og filtrerer avfallsvann. For innføring av tiltak på farmnivå vil samarbeid om mål og tiltak med farmere være viktig.

At ansatte oppgir at bærekraftarbeid er alles ansvar, samtidig som det påpekes at noen må ha det dedikert i stillingen, tyder på at det er viktig å tydeliggjøre ansvars-, oppgave- og rollefordeling. Dette kan også knyttes til første anbefaling om involvering.

Til sist er det viktig at fokuset på sosial bærekraft ikke svekkes ved styrket arbeid på miljømessig bærekraft. Bedriften bør fortsette godt arbeid med sosial bærekraft og se etter ytterligere forbedringstiltak også innenfor dette feltet, samtidig som det innføres tiltak for miljømessig bærekraft. I henhold til 6-steps modell er arbeidet med bærekraft syklisk, slik at det blir bedre for hver gang de 6 stegene i modellen gjentas. Det er også sannsynlig at man vil se ytterligere sammenhenger mellom sosial- og miljømessig bærekraft.

## **Oppgavens begrensninger**

Gitt at bærekraftsfeltet er omfattende og i rask utvikling, samt at pensumlitteraturen i kurset er svært bred, har det vært utfordrende å sette tydelige teoretiske rammer. Grunnet plassbegrensning har vi kun inkludert absolutt nødvendig teori, og gjengivelsen av teorien blir overordnet.

Informasjonstilfanget om TWAs har vært begrenset til hva leder og ansatte selv sier, samt offentlig tilgjengelige kanaler. Gjennom oppgaven erfarte vi at mange av tiltakene antas å være på farmnivå, og det ville vært hensiktsmessig å intervju farmere, samt få synspunkter fra eksterne aktører i bransjen, dersom vi hadde hatt mer tid til rådighet.

Oppgaven tillater oss ikke å utarbeide plan på konkrete tiltak, men redegjørelse for mulige fokuspunkter, tiltak og elementer i strategiarbeid kan bygges videre på. Vi håper oppgaven vil inspirere til videre arbeid, og utarbeidelse av en strategisk plan for bærekraft som bedriften selv eier.

## Kilder

- Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility. From Theory to Action*. Palgrave Macmillan. [A Guide to Sustainable Corporate Responsibility : From Theory to Action | SpringerLink](#)
- Edwards, C. (2022). (Updated 21. February 2023). "What is Greenwashing" *Business News Daily*. [What Is Greenwashing, and How Do You Spot It? - businessnewsdaily.com](#)
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 No. 3, s. 18 – 22. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/eb025539>
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review Digital Articles*. June 25, 2018, p. 2-5. [25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. \(hbr.org\)](#)
- Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (red). (2022). *Strategi*. (3. Utg.). Fagbokforlaget.
- Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (red). (2018). *Strategi*. (2. Utg.). Fagbokforlaget.
- Hermundsdottir, F., Eide, A. E. & Aspelund, A. (2021). Kapittel 16 Bærekraftig ledelse. I Kongsvik, T. Moen, Ø., Vie, O. E., Jørgensen, R. B & Albrechtsen (red) (2021). *Norsk arbeidsliv mot 2050*. (s. 297 – 321). Vigmostad & Bjørke AS.
- Hoffman, A. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*. (35 – 39). Spring 2018.
- Holme, I., M. & Solvang, B. K., (1996) *Metodevalg og metodebruk* (3rd ed.), Tano Aschehoug. Tilgjengelig digitalt via URL: [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2008071704110?page=15](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008071704110?page=15)
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis* (2. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Michelsen, O. & Skaar, C. (2021). Kapittel 11 Nye utfordringer på veien mot en sirkulær økonomi. I Kongsvik, T. Moen, Ø., Vie, O. E., Jørgensen, R. B & Albrechtsen (red). (2021). *Norsk arbeidsliv mot 2050*. (s.185 – 199). Vigmostad & Bjørke AS.
- Regjeringen (2020). *FNs bærekraftsmål*. [FNs bærekraftsmål - regjeringen.no](#)
- Transparency coffee (u.å). The Pledge. <https://www.transparency.coffee/pledge/>
- Walenta, J. (2018). The Limits to Private Sector-sector Climate Change Action: The Geographies of Corporate Climate Governance. *Economic Geography*. Vol. 94, 2018. Issue 5. (s. 461 – 484). <https://doi.org/10.1080/00130095.2018.1474078>

Wendelboe, T. (Programleder). (2023, 27. januar). Episode 23 - Sustainability in coffee — A conversation with Anja Bakken Riise [Podkastepisode]. I Tim Wendelboe coffee podcast. <https://www.podbean.com/ep/pb-pkk8g-1374e47>

Tim Wendelboe (2021). *Transparency*. <https://timwendelboe.no/transparency/>

WWF, (2023). Publisert 12. april. *Nå er Norges naturkonto overtrukket*. <https://www.wwf.no/nyheter/n%C3%A5-er-norges-naturkonto-overtrukket>

## Vedlegg

### *Intervjuguide 1: leder*

#### **Introduksjon om oppgaven og praktiske forhold:**

- Oppgave i masterprogrammet bærekraft i praksis ved Handelshøyskolen BI om Tim Wendelboe As, og hvordan selskapet kan styrke bærekraftarbeidet.
- Takk for at du stiller opp.
- Anslått tidsbruk 1 – 1,5 time.
- Funnene fra intervjuet vil brukes i arbeidet med å kartlegge bærekraftarbeidet i TWAs i dag, samt framtidige muligheter. Basert på funnene vil vi utarbeide et forslag til hvordan man kan innføre bærekraftstrategi i TWAs.
- Samtykkeskjema
- Avklare om det er greit å ta kontakt i etterkant av intervjuet dersom det er behov for oppfølgingsspørsmål

#### **1: Hva betyr bærekraft for deg?**

**2: FN lanserte i 2015 det som i dag kalles FNs bærekraftsmål /SDG. Kjenner du til disse?** (Hvis ja: hva er ditt og selskapets forhold til disse, hvilke er viktigst for selskapets arbeid, brukes de i deres arbeid og hvorfor/hvorfor ikke?)

#### **3: Din motivasjon for bærekraftarbeid i TWAs?**

#### **4: Hvilken rolle spiller bærekraft for TWAs?**

**5: På overordnet plan: hvor anser du selskapets virke for å være best på bærekraft i dag, og hvor har man størst forbedringspotensiale?** (få fram oppfatning av miljøfotavtrykk)

**6: Vi skal nå gå igjennom de ulike delene av kaffens produksyklus, fra dyrking på farm til den ender opp i koppen hos sluttkunde. Vi har delt opp i bolker, og du skal ta utgangspunkt i farmene du jobber med og TWAs sitt arbeid.**

**a) Først: Fra man planter kaffen til plukking/høsting**

- Hvis vi tenker på bærekraft, hva mener du er status i denne delen av produksjonskjeden?
- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produksyklus?
- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?
- Dersom han ikke nevner arbeidet på Finca el Suelo (egen farm) bør det spørres om

**b) Prossesering av kaffen etter plukking, fram til den leveres til eksportør (mølling?)**

- Hva mener du er status for bærekraft i denne delen av produksjonskjeden?
- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produksyklus?
- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?

**c) Fra mølling, eksportør til den er framme på lager hos dere i Oslo**

- Hva mener du er status for bærekraft i denne delen av produksjonskjeden?
- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produksyklus?

- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?

**d) Ankomst Oslo til ferdig produserte poser med kaffebønner**

- Hva mener du er status for bærekraft i denne delen av produksjonskjeden?
- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produktsyklus?
- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?

**e) Fra produksjon til den er framme hos sluttkunde**

- Hva mener du er status for bærekraft i denne delen av produksjonskjeden?
- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produktsyklus?
- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?

**f) I espressobaren, servering og salg av kaffebønner**

- Hva mener du er status for bærekraft i denne delen av produksjonskjeden?
- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produktsyklus?
- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?

**g) Hos sluttbruker / konsument**

- Hva mener du er status for bærekraft i denne delen av produksjonskjeden?

- Hvor tenker du risiko for negativ bærekraftsmessig påvirkning kan være i denne delen av kaffens produksyklus?
- Er det noen elementer her hvor du ser potensiale for positiv påvirkning eller forbedring?
- Er dette noe innen bærekraft du/dere kan gjøre noe med eller påvirke i denne delen?

**7: Dersom TWas skal styrke bærekraftsarbeidet, hva mener du skal til for å lykkes? Hvordan få det til?**

**8: Hva anser du for å være de største utfordringene for at TWas skal bli mer bærekraftig?**

**9: Du og selskapet har hatt fokus på sosial bærekraft i mange år, blant annet gjennom transparency og direkte handel, samt på samarbeid med farmere: hvordan kontrollerer du de sosiale forholdene/ arbeidsforholdene hos produsentene du kjøper fra?**

**10: Hva er de ansattes rolle i arbeidet med bærekraft?**

**11: Det finnes hundrevis av ulike sertifiseringsordninger innen ulike deler av bærekraft, eksempelvis Fair trade, rainforest alliance osv. Hva er ditt inntrykk av sertifiseringsordninger, og ser du at disse kan spille en rolle i bærekraftsarbeidet i kaffebransjen og eventuelt TWas sitt arbeid?**

**12: Noe du ønsker å legge til? Innspill eller kommentarer**



## *Intervjuguide 2: gruppeintervju ansatte*

### **Introduksjon om oppgaven og praktiske forhold:**

- Oppgave i masterprogrammet bærekraft i praksis ved Handelshøyskolen BI om Tim Wendelboe As, og hvordan selskapet kan styrke bærekraftarbeidet.
- Takk for at dere stiller opp.
- Anslått tidsbruk 1,5 time.
- Funnene fra intervjuet vil brukes i arbeidet med å kartlegge bærekraftarbeidet i TWAs i dag, samt framtidige muligheter. Basert på funnene vil vi utarbeide et forslag til hvordan man kan innføre bærekraftstrategi i TWAs.
- Samtykkeskjema
- Avklare om det er greit å ta kontakt i etterkant av intervjuet dersom det er behov for oppfølgingsspørsmål

**1: Hva betyr bærekraft for dere?**

**2: FN lanserte i 2015 det som i dag kalles FNs bærekraftsmål /SDG. Kjenner du til disse?** (Hvis ja: hva er ditt og selskapets forhold til disse, brukes de i deres arbeid og hvorfor/hvorfor ikke?)

**3: Hvilken rolle spiller bærekraft for TWAs?**

**4: Hvis vi tenker på kaffe som produkt, fra dyrking på farmnivå til sluttkunden drikker kaffen hjemme eller i espressobaren. Hvor anser dere selskapet for å være best på bærekraft i dag, og hvor har man størst forbedringspotensiale?** (få fram oppfatning av miljøfotavtrykk)

**5: Der TWAs kan bli bedre: hvordan kan man påvirke dette/ bidra til endring?**

**6: Hvem sitt ansvar er bærekraftsarbeid i TWAs?**

**7: Dersom TWAs skal styrke bærekraftsarbeidet, hva mener dere skal til for å lykkes? Hvordan få det til?**

**8: Hva anser dere for å være de største utfordringene for at TWas skal bli mer bærekraftig?**

**9: TWas har hatt fokus på sosial bærekraft i mange år, blant annet gjennom transparency og direkte handel, samt på samarbeid med farmere. Hva betyr dette for din arbeidshverdag?**

**10: Er bærekraft viktig for deg i jobben din?**

**11: Dersom TWas i fremtiden skal innføre nye tiltak på bærekraft, hva er viktig for at dere skal være en del av dette?**

**12: Det finnes hundrevis av ulike sertifiseringsordninger innen ulike deler av bærekraft, eksempelvis Fair trade, rainforest alliance osv. Er det noen sertifiseringsordninger dere tenker er relevante for TWas, eventuelt hvilke, eventuelt hvorfor ikke?**

**13: Er det noe dere tenker dere kan gjøre i deres stillinger for at TWas kan bli mer bærekraftig?**

**14: Noe dere ønsker å legge til? Innspill eller kommentarer?**