



Universitetet i Bergen

Senter for vitenskapsteori

SDG351

Master i bærekraft

Vår 2023

Fra ord til handling?

UN Global Compact Norge som endringsaktør for små og mellomstore bedrifter gjennom rapporteringsverktøyet «Communication on Progress».

Tina Totland Jensen

Veiledet av Jakob Grandin og Roger Strand

Abstract

Businesses are expected to be responsible in terms of social, environmental and economic sustainability. They are increasingly met with expectations from stakeholders and demands to report on their impact and advances, but this mainly applies to larger companies. However big their collective impact, small and medium sized enterprises (SMEs) have mostly been exempted from such demands. This is now expected to change, and calls to report may reach Norwegian SMEs in the foreseeable future.

United Nations Global Compact (UNGC) is a member-based initiative of the UN, working as a change agent together with businesses to achieve common goals for sustainable and responsible business. Annually, all members submit UNGCs sustainability report, the «Communication on Progress» (CoP). Their member base largely consists of SMEs, giving the initiative the unique aspect of SMEs, a group otherwise lagging in the sustainable shift and largely exempt from these demands, having voluntarily committed to sustainability reporting. This thesis is based on an internship at UNGCs network in Norway (UNGCN). Through a qualitative case study, this thesis aims to contribute to sustainability science, and the Social Environmental Accounting (SEA) and Corporate Social Responsibility (CSR) literature by exploring the following research questions:

How does UN Global Compact Norway function as a change agent for small and medium-sized enterprises (SMEs) through their sustainability reporting tool «Communication on Progress» (CoP)?

- 1. What are the challenges, opportunities and experiences faced by SME-members of the UN Global Compact Norway using CoP?*
- 2. What is the relation between the use of CoP as an external tool for sustainability reporting, and the internal sustainability work of the SME-members?*

The study concludes that UNGCN as an external change agent succeeds in getting more SMEs to commit and report on sustainability, through shared ambitions, providing CoP as a manageable reporting tool and promoting business opportunities by doing so. As the SME-members are already focused on sustainability, the results do not credit UNGCN with «creating» more responsible SMEs. Still, the sum of member commitments and actions may lead to positive effects, and CoP seems to help SMEs identify areas for improvement and where to focus their sustainability efforts. The findings indicate a weak link between CoP and actual sustainability efforts or results in the SMEs. However, the results may be limited by the sample size and the fact that the participating SMEs have only submitted CoP a few times.

Forord

Å fullføre en mastergrad har tidvis vært en prøvelse for nervene, nattesøvnen og konsentrasjonsevnen, men også en fin tid. Samtidig er det et «full circle moment» å levere masteroppgave om bærekraftig næringsliv, som var det jeg håpet å kunne skrive om da jeg søkte meg til masterprogrammet.

Takk til SVT for muligheten og til UN Global Compact Norge for en lærerik tid. Særlig til Oda Bjerkan, gjengen på bergenskontoret og mine med-praktikanter Hannah og Emilie. Jeg vil også takke UNGCN-respondenten og SMB-medlemmene som stilte til intervju midt i førjulsstria.

Den største takken skal mine veiledere Jakob Grandin og Roger Strand ha for hjelpsomme råd, tilbakemeldinger og oppmuntring underveis. Jeg setter stor pris på at Jakob tok seg tid til å fortsette som veileder på toppen av sin nye jobb i Klimaetaten, og Rogers gode påminnelser om å trekke pusten. Kort applaus til meg selv for å ha valgt veiledere som er like rause som de er dyktige.

Takk til mine lesesal-kollegaer for samholdet, støttende venner og familie, og Roger sin Merete. Og takk til Jonatan som har gjort livet utenfor lesesalen ekstra fint. Til sist må jeg nevne energidrikkmerkene Monster og Battery.

Tina Totland Jenssen

Bergen, 12. Mai

Forkortelser

Forkortelse	Betydning
BNP	Brutto nasjonalprodukt
COP	Communication on Progress
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Social Responsibility Directive (EU-direktiv)
EU	European Union
FN	De Forente Nasjoner
OECD	Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling
SEA	Social and Environmental Accounting
SMB	Små og mellomstore bedrifter
SME	Small and medium-sized enterprises
UNGC	United Nations Global Compact
UNGCN	United Nations Global Compact Norge

Innholdsfortegnelse

Abstract	ii
Forord	iii
Forkortelser.....	iv
Innholdsfortegnelse.....	v
1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn: Små og mellomstore bedrifter (SMB) i den bærekraftige omstillingen	1
1.2 Formål og forskningsspørsmål	2
1.2.1 Litteraturgjennomgang og bidrag	3
1.3 Oppgavens struktur.....	5
2. Teoretisk og empirisk kontekst	6
2.1 Definisjon av små og mellomstore bedrifter (SMB).....	6
2.2 UN Global Compact og UN Global Compact Norge.....	7
2.2.1 Rapporteringsverktøyet «Communication on Progress» (CoP)	8
2.3 Tidligere litteratur om UNGC som endringsaktør	9
2.4 Bærekraftsrapportering som endringsverktøy.....	12
2.4.1 CoP som endringsverktøy.....	13
2.5 Endringsteori og endringsaktører: «Change Theory» og «A Theory of Change»	14
2.5.1 Endringsaktører.....	15
2.5.2 «Change theory»	16
2.5.3 «Theory of change».....	17
3. Forskningsdesign: Kvalitativ casestudie	19
3.1 Strategisk utvalg	19
3.2 Datainnsamling: Semistrukturerte intervjuer, dokumenter og observasjon	21
3.2.1 Semistrukturerte intervjuer	21
3.2.2 Dokumenter og observasjon	23
3.3 Refleksjon over metodevalg.....	24
3.3.1 Vurdering av validitet og reliabilitet.....	25
3.4 Ethiske refleksjoner.....	27
3.5 Tverrfaglighet i masteroppgaven.....	27
3.6 Dataanalyse: Systematisk tekstkondensering	28
4. Resultater	30
4.1 UN Global Compact Norge som endringsaktør: Hva ønsker de å oppnå med CoP?	30
4.1.1 Forpliktelse til og implementering av de ti prinsippene.....	30
4.1.2 Et velkomment system for bærekraftsarbeid og rapportering	31
4.1.3 Fra forpliktelse til handling.....	31
4.1.4 Forretningsfordel og mulighet for bedriftene	32
4.2 SMB-medlemmers perspektiver om CoP	33

4.2.1 Hovedtema 1: «Bærekraftige bedrifter».....	34
4.2.2 Hovedtema 2: «En enkel bærekraftsrapport»	36
4.2.3 Hovedtema 3: «Dytt i riktig retning».....	37
5. Oppsummering og diskusjon.....	42
5.1 Oppsummering av resultater.....	42
5.2 UNGCN som endringsaktør for SMB-medlemmer gjennom CoP som rapporteringsverktøy .	43
5.2.1 Hvilken type endringsaktør er UNGCN?	43
5.2.2 Opplevde erfaringer, utfordringer og muligheter med CoP.....	44
5.2.3 Relasjonen mellom bruken av CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid.....	45
6. Konklusjon.....	50
Litteraturliste	52
Vedlegg.....	59

**«If you think you are too small to be effective,
you have never been in bed with a mosquito».**

- Betty Reese

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn: Små og mellomstore bedrifter (SMB) i den bærekraftige omstillingen

For å sikre bærekraftig utvikling - å kunne ivareta våre behov uten å hindre kommende generasjoner fra å dekke sine behov, trengs en felles innsats på områdene klima- og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN-sambandet, 2021). Det er inngått flere internasjonale avtaler for bærekraftig utvikling, som innebærer endring innen områder som atferd, verdier og institusjoner (Grandin et al., 2018). I 2015 ble 2030-agendaen med de 17 bærekraftsmålene vedtatt av FNs 193 medlemsland. Samme år forpliktet 196 land seg til Parisavtalens mål om å begrense den globale oppvarmingen til 1.5°C over førindustrielle nivåer, noe som vil kreve at klimagassutslippene avtar med 43 % i løpet av de neste syv årene (Regjeringen, 2023; UNCC, u.å.). At omtrent alle land i verden har forpliktet seg til 2030-agendaen og Parisavtalen er likevel ikke nok. Hajer et.al (2015) advarer mot såkalt «cockpit-ism», troen på at myndigheter og mellomstatlige organisasjoner kan håndtere de globale utfordringene alene: Å nå målene og få til bærekraftig utvikling vil kreve felles innsats på tvers av myndigheter, sivilsamfunn og akademia – og ikke minst spiller næringslivet en sentral rolle (Hajer et al., 2015; Regjeringen, 2023; Adams & Frost, 2008).

Å få til bærekraftig utvikling uten å ha med små og mellomstore bedrifter (SMB) skal godt gjøres (OECD, 2021, s. 1; Europakommisjonen 2022, s. 79; ILO 2019). SMB utgjør 99 % av bedrifter i det norske næringslivet, og står for nær halvparten av landets årlige verdiskaping og andel ansatte i privat sektor (NHO, u.å.a.). SMB er viktige for økonomisk vekst og sosial utvikling, og ikke bare i Norge – de står for 70 % av arbeidsplasser globalt, gir grunnlag for det meste av nye arbeidsplasser og bidrar til godt over halvparten av BNP i de fleste OECD-land (ILO, 2019). Ikke bare har SMB stor påvirkning – de har også et stort potensial til å bidra med innovative løsninger (OECD, 2021, s. 1). Det er likevel viktig at bedriftenes aktiviteter, produkter og tjenester ikke styrer utviklingen i negativ retning (Burhan & Rahmanti, 2012).

Den gjennomsnittlige SMB har som regel beskjedne klimagassutslipp, men som gruppe har de et stort avtrykk: 63.3% av næringslivets CO₂- og klimagassutslipp skyldes SMB-aktiviteter (Europakommisjonen, 2022, s. 80). Den bærekraftige utviklingen påvirker også næringslivet, og det finnes forretningsmuligheter for bedrifter som kan vise til gode praksiser for bærekraft (Adams & Frost, 2008; Europakommisjonen, 2022, s. 82). Større bedrifter kan likevel være mer tilbøyelige til å delta i bærekraftsinitiativ (Orzes et al., 2020). SMB ligger bak større bedrifter når det gjelder klimainvesteringer, mangel på tid og ressurser (som finansiering, kompetanse og kunnskap) kan by på utfordringer, hindre grønne investeringer og føre til at SMB er mindre klar over mulighetene i bærekraft (UNGC, 2019b, s. 36; Europakommisjonen, 2022, s. 82). Det er derfor viktig å formidle fordelene med å bli en «grønnere» bedrift og sikre at SMB har kompetansen de trenger for å få det til (ILO, 2019).

En aktør som forsøker å heve kompetansen hos SMB og vise forretningsmulighetene i bærekraft er FNs organisasjon for bærekraftig næringsliv, UN Global Compact (UNGC). UNGC er medlemsbasert, og som en del av å skape et mer ansvarlig næringsliv jobber de med å engasjere flere SMB (UNGCN, u.å.a.; UNGC, 2021a, s. 6). Alle medlemmer forplikter seg til å følge FNs ti prinsipper for ansvarlig næringsliv og å levere en årlig fremgangsrapport, «Communication on Progress (CoP)», på hva de gjør for å oppfylle de ti prinsippene (UNGCN, u.å.d.). Selv om norske SMB ikke omfattes direkte av krav for å rapportere på bærekraft, kan de møte indirekte krav fra kunder, investorer, banker og forbrukere om å fremlegge data, og kan fremover måtte innfri på mer formelle krav om å dokumentere sin innvirkning på sosiale, miljømessige og økonomiske forhold (NHO, u.å.b.; UNGC, 2021a, s. 13; Europarådet, 2022; SMB Norge, 2023; Grandal, 2022). Masteroppgaven er basert på et praksisopphold i UNGC sitt norske lokalnettverk UN Global Compact Norge (UNGCN) høsten 2022.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Formålet med studien er å utforske hvordan UNGCN fungerer som endringsaktør for SMB gjennom forpliktelsen deres medlemmer har til å gjennomføre CoP – og om SMB-medlemmers bruk av CoP som eksternt rapporteringsverktøy fører til endringer i bedriftenes faktiske bærekraftsarbeid. Studien tar utgangspunkt i å besvare følgende hovedproblemstilling:

Hvordan fungerer UN Global Compact Norge som endringsaktør for små og mellomstore bedrifter (SMB) gjennom rapporteringsverktøyet «Communication on Progress» (CoP)?

For å belyse problemstillingen, adresseres følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke erfaringer, herunder opplevde utfordringer og muligheter, har UN Global Compact Norge sine SMB-medlemmer med bruken av CoP som rapporteringsverktøy?*
- 2. Hvordan er relasjonen mellom bruken av CoP som eksternt rapporteringsverktøy og SMB-medlemmenes bærekraftsarbeid?*

Problemstillingen utforskes gjennom en kvalitativ casestudie av UNGCN¹ som endringsaktør. Studien er i hovedsak basert på strategisk utvalg og semistrukturerte intervjuer med åtte SMB-medlemmer samt én representant fra UNGCN, supplert av innsikt fra dokumenter og deltakende observasjon under praksisoppholdet. Funn fra intervjuene er presentert ved hjelp av «systematisk tekstkondensering» som fremgangsmåte for å analysere kvalitative data (Malterud, 2012).

1.2.1 Litteraturgjennomgang og bidrag

UNGC som endringsaktør er tema for en rekke studier innen *Corporate Social Responsibility* (CSR)-litteraturen. Flere studier peker mot et potensiale til å skape endring for bærekraftig utvikling hos medlemsbedriftene, som til gjengjeld kan dra en rekke fordeler av å delta i initiativet (Orzes et al., 2020; Ortas et al., 2015; Cetindamar & Husoy, 2007). UNGC kan også ha bidratt til å sette bærekraft på den globale agendaen og definere hva som ligger i et ansvarlig næringsliv (Fuglestad & Solvang, 2021, s. 95). På en annen side har UNGC fått kritikk for at bedrifter kan utnytte legitimiteten de får av å være med i FN-initiativet uten at det skjer en reell endring, og for sine utfordringer med å skape etterlevelse hos medlemmer når det gjelder å

¹ Gjennom masteroppgaven brukes «UNGC» som betegnelse for det som gjelder for UN Global Compact som organisasjon, som også omfatter det norske lokalnettverket. «UNGCN» brukes i hovedsak i forbindelse med opplysninger og data hentet fra, eller direkte knyttet til, det norske lokalnettverket.

implementere de ti prinsippene (Sethi & Schepers, 2014; Voegtlin & Pless, 2014; Berliner & Prakash, 2014).

Forskningen indikerer et behov for flere studier om hvordan UNGC, og bruken av eksterne verktøy for bærekraftsrapportering, påvirker bedrifters engasjement og arbeid innen bærekraft (Voegtlin & Pless, 2014; Fuglestad & Solvang, 2021, s. 97). Videre er det behov for å se på bedrifters motivasjon for å være medlem, studere medlemsbedrifter av ulik størrelse, og hvilke utfordringer SMB-medlemmer har med CoP som rapporteringsverktøy (Orzes et al., 2020; Carby-Hall, 2020, s. 153; Fuertes & Liarte-Vejrup, 2010, s. 375). I den sammenheng bør man ha i bakhodet at det er uvisst til hvilken grad UNGC påvirker læring og endring hos bedriftene, og til hvilken grad eventuell fremgang skyldes at de som melder seg inn ofte er bedrifter som allerede gjør det bra innen bærekraft (Voegtlin & Pless, 2014).

Siden studien fokuserer på CoP som verktøy for bærekraftsrapportering, er den også relevant for forskningsområdet *Social and Environmental Accounting* (SEA), som handler om hvordan en organisasjon eller bedrift kommuniserer sine bærekraftsaktiviteter til interessenter. Sentralt i SEA-litteraturen er ansvarliggjøring av bedrifter for at interessenter skal kunne ta informerte valg rundt sin tilknytning til en bedrift (Deegan, 2017). Selv om SEA-feltet inkluderer relasjonen mellom rapportering og faktisk bærekraftsytelse, handler det i stor grad om førstnevnte, og i mindre grad om sistnevnte (Chung & Cho, 2018; Ditillo & Lisi, 2014, s. 25). Flere har stilt spørsmål ved hvor effektivt bærekraftsrapportering er som endringsverktøy (Pucker, 2021; Adams & Frost, 2008; Gray, 2006), og det virker til å være begrenset forskning som kan vise til faktiske endringer eller resultater som følge av bedrifters rapportering (Adams & Frost, 2008; Maas et al., 2016). Kapittel 2.3 er mer utfyllende om den bakenforliggende forskningen om UNGC som endringsaktør, mens kapittel 2.4 går videre inn i bærekraftsrapporter som endringsverktøy.

Studien kan forhåpentligvis bidra til CSR- og SEA-litteraturen og gi større forståelse for UNGCN (og UNGC) som endringsaktør for SMB. SMB-medlemmene skal i denne sammenheng forstås som «SMB-medlemmer av UNGCN som har levert CoP minst én gang tidligere». Selv om det er begrenset rom for å trekke generelle slutninger om SMB som gruppe basert på UNGCN sine SMB-medlemmer, kan resultatene muligens si noe om hvordan SMB vil kunne håndtere nye krav om rapportering, og hvordan bærekraftsrapportering og medlemskap i organisasjoner som UNGC kan påvirke bærekraftsarbeidet i SMB. Videre kan

det gi innsikt i hva som motiverer SMB til å forplikte seg til å rapportere på bærekraft, i en tid der SMB i liten grad er underlagt krav om bærekraftsrapportering.

1.3 Oppgavens struktur

Masteroppgaven består av seks deler: Etter introduksjonen (1) følger en teoridel (2) som tar for seg SMB, UN Global Compact, rapporteringsverktøyet CoP, bærekraftsrapportering som endringsverktøy – og endringsteori. I del 3 beskrives studiens metodologiske opplegg, «systematisk tekstkondensering» som analyse, refleksjoner over metodevalg, studiens begrensninger, etikk og tverrfaglighet i masteroppgaven. I del 4 fremlegges empiriske funn, først om UNGCN som endringsaktør og deretter fra intervjuer med SMB-medlemmer i UNGCN. Diskusjonen følger i del 5, før studiens konklusjon og forslag til videre studier i del 6.

2. Teoretisk og empirisk kontekst

2.1 Definisjon av små og mellomstore bedrifter (SMB)

Små og mellomstore bedrifter (SMB) kan anses som bedrifter med færre enn et gitt antall ansatte. Det gitte antallet varierer fra land til land, men typisk regnes bedrifter med færre enn 250 ansatte som SMB (OECD, 2000; ILO, 2019). I Norge defineres SMB som bedrifter med færre enn 100 ansatte, der små bedrifter har 1-20 ansatte og mellomstore bedrifter har 21-100 ansatte (NHO, u.å.a.). En stor andel SMB er såkalte «mikrobedrifter» med færre enn ti ansatte (ILO, 2019). UNGC unngår å bruke en uniform definisjon på SMB i sitt arbeid. Dette begrunnes med at det ikke finnes en standardisert, globalt samsvarende definisjon for denne gruppen bedrifter, og at et lands økonomiske status kan påvirke hva som regnes som en liten, mellomstor eller stor bedrift: For eksempel kan en mellomstor bedrift i et høyinntektsland tilsvare et stort firma i et lavinntektsland (UNGC, 2021a, s. 34). Her tas det utgangspunkt i EU sin definisjon av SMB (tabell 1) som bedrifter med færre enn 250 ansatte – og *enten* mindre enn 50 millioner euro i årlig omsetning, *eller* mindre enn 43 millioner euro i totalbalanse (Europakommisjonen, 2020, s. 10-11).

Type SMB	Antall ansatte	Omsetning (årlig)	Eller	Totalbalanse (årlig)
Mellomstor	50-249	< 50 millioner euro	Eller	< 43 millioner euro
Liten	10-49	< 10 millioner euro	Eller	< 10 millioner euro
Mikro	1-9	< 2 millioner euro	Eller	< 2 millioner euro

Tabell 1: SMB etter EU sin definisjon.

2.2 UN Global Compact og UN Global Compact Norge

UN Global Compact Norge (UNGCN) er ett av 70 lokale nettverk under UNGC; FNs organisasjon for bærekraftig næringsliv og verdens største medlemsbaserte bedriftsinitiativ for bærekraft. UNGC ble startet i år 2000 av daværende generalsekretær Kofi Annan, som et initiativ for å skape en global bevegelse av bedrifter som kunne gå foran for et mer ansvarlig og bærekraftig næringsliv. FN-initiativet ble etablert i Norge høsten 2019. UNGCs fokusområder omfatter både grønn, sosial og økonomisk bærekraft - og samtlige 17 bærekraftsmål. Slik skiller organisasjonen seg fra andre medlemsbaserte bærekraftsinitiativ som for eksempel Klimapartnere, der «grønn» bærekraft står sentralt. Globalt har UNGC rundt 20.000 medlemmer i 160 land, og i Norge har mer enn 400 medlemsbedrifter- og organisasjoner signert. UNGCN har kontorer i Oslo, Bergen, Tromsø og Kristiansund, og jobber med å etablere seg i Agder, Viken, Vestfold og Telemark (UNGCN, u.å.a.; UNGCN, u.å.e.; UNGCN, u.å.g.).

SMB utgjorde rundt 65 % av UNGCs globale medlemsbase i 2021 (UNGC, 2022, s. 39). Med få år igjen for å styre verden i retning av å nå 1.5-graders målet, redusere ulikhet og oppnå målene i 2030-agendaen, erkjenner UNGC at handling må til for å få inn ansvarlige bærekraftspraksiser i næringslivet raskere (UNGC, 2021a, s. 4). UNGC slår fast at å styrke SMB er en forutsetning for å få til dette. I SMB-strategien (2021-2023) kommer det frem at de ønsker å nå ut til flere SMB, knytte dem til regionale verdikjeder og øke forretningsmuligheter for SMB som har ansvarlig og bærekraftig drift (UNGC, 2021a, s. 6-7). Et medlemskap i UNGC er frivillig og basert på bedriftenes forpliktelse (UNGC, u.å.b.). Medlemmene må betale en årlig medlemskontingent, der prisen i hovedsak avgjøres av omsetning (vedlegg 1).

UNGC har som mål å inspirere bedrifter til å se hvordan de kan gjøre bærekraftsutfordringer til forretningsmuligheter ved å jobbe for en mer ansvarlig og bærekraftig drift. Medlemmer forplikter seg til å følge FNs ti prinsipper for ansvarlig næringsliv, som fungerer som retningslinjer for å sikre ansvarlighet innen de fire kategoriene menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og antikorrupsjon (tabell 2). Prinsippene kan ifølge UNGC tas inn i strategier, politikk og praksiser for å sikre ivaretagelse av bedriftens samfunnsansvar. Videre må alle medlemmer årlig rapportere på hva de gjør for å oppfylle de ti prinsippene, med fremgangsrapporten «Communication on Progress (CoP)». UNGC jobber for å øke medlemmers kompetanse på bærekraft slik at de blir bedre rustet til å møte bærekraftsomstillingen, og til å implementere bærekraft i bedriften eller organisasjonen. FN-

initiativet tilbyr blant annet kurs, kompetanseprogram og workshops, og gir tilgang til nettverk og samarbeidsplattformer for å finne felles løsninger på bærekraftsutfordringene. Et eksempel på dette er et pågående innovasjonssamarbeid i Nord-Norge, der tre SMB skal dele på en bærekraftsansvarlig (UNGCN, u.å.a; UNGCN, u.å.c; UNGCN, u.å.d; UNGCN, u.å.f).

Menneskerettigheter	Miljø
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bedrifter skal støtte og respektere vern om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter og, 2. påse at de ikke medvirker til krenkelser av menneskerettighetene. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer, og 8. ta initiativ til å fremme økt miljøansvar, og 9. oppmuntre til utvikling og bruk av miljøvennlig teknologi.
Arbeidsliv	Antikorrupsjon
<ol style="list-style-type: none"> 3. Bedrifter skal holde organisasjonsfriheten i hevd og sikre at arbeidstagers rett til å føre kollektive forhandlinger anerkjennes i praksis, og 4. avskaffe alle former for tvangsarbeid, 5. sikre reell avskaffelse av barnarbeid, og 6. sikre at diskriminering i arbeidslivet avskaffes. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, inkludert utpressing og bestikkelser

Tabell 2: UNGC sine ti prinsipper for ansvarlig næringsliv (UNGCN, u.å.c.).

2.2.1 Rapporteringsverktøyet «Communication on Progress» (CoP)

Communication on Progress (CoP) er UNGC sitt verktøy for bærekraftsrapportering, som alle medlemmer må sende inn årlig for å demonstrere sitt arbeid med FNs bærekraftsmål, UNGC sine fire fokusområder (menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og antikorrupsjon) og de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv. CoP blir også kalt for en «fremgangsmelding», og formatet er ment til å passe for bedrifter av alle størrelser (UNGCN, u.å.d.). Frem til 2023 har medlemmene vært differensiert i ulike nivåer basert på hvordan de oppfyller minimumskravene for å få CoP godkjent: «Active» (oppfyller samtlige minimumskrav), «learner» (ett eller flere av minimumskravene mangler), og «advanced» (oppfyller en rekke tilleggskrav og imøtekommer 24 kriterier, som blant annet handler om å implementere de ti prinsippene i verdikjeden og ha systemer for å ivareta menneskerettigheter). Formålet med å dele inn medlemmer i de ulike nivåene har vært å fremme de beste praksisene, verktøyene og ressursene for hvert nivå, og et poeng med «learner»-nivået var å kunne bistå mindre erfarne bedrifter med å få status som «active» (Lavigne-Delville & Weinreich, u.å.; UNGC, 2019a, s. 5). I 2021 leverte 83 % av UNGCs medlemmer CoP på «active» nivå, mens 9 % leverte som «advanced» og de resterende som «learner» (UNGC, 2022, s. 65). På UNGC sine nettsider ligger en åpen oversikt over medlemmene og hvilken status de har hatt med henhold til CoP. I 2023 går UNGC bort fra å kategorisere medlemmer på denne måten.

I 2023 lanserte UNGC en ny versjon av CoP, i form av et standardisert, digitalt spørreskjema. Ifølge organisasjonen skal det nye formatet bidra til bedre, mer sammenlignbar og pålitelig bærekraftsdata, hjelpe bedrifter å lære, og styrke åpenhet og ansvarlighet knyttet til forpliktelsen til å følge de ti prinsippene (UNGCN, u.å.d.; UNGC, 2022, s. 33). Noen medlemmer fikk teste ut det nye formatet gjennom «early adopter programme», og disse ble ikke delt inn i kategorier for det året de leverte som en «early adopter» (GCNU, 2022). Hovedforskjellene for hva som kreves for det nye og gamle CoP-formatet, samt minimumskravene som frem til nå har avgjort medlemmers status, er forklart i tabell 3:

CoP frem til 2023	CoP fra og med 2023
Minimumskrav 1: Årlig uttalelse fra administrerende direktør som uttrykker støtte til UNGC og forpliktelse til de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv.	En uttalelse fra administrerende direktør som uttrykker støtte til UNGC og forpliktelse til de ti prinsippene.
Minimumskrav 2: En beskrivelse av praktiske tiltak bedriften gjør for å implementere de ti prinsippene innenfor hvert av de fire områdene (menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og antikorrupsjon). Dersom man unnlater å beskrive tiltak innenfor et eller flere av de fire hovedområdene, må det forklares. Minimumskrav 3: Oversikt over til hvilken grad bedriftens mål er oppnådd, eller andre målbare fremstillinger av resultater.	Standardisert, digitalt spørreskjema strukturert i fem seksjoner: styring, menneskerettigheter, miljø, arbeidstakerrettigheter og antikorrupsjon. Dette skal gi innsikt i bedriftens handlinger knyttet til bærekraftsmålene og UNGC sine ti prinsipper for ansvarlig næringsliv.
Medlemmer differensieres i nivåene: «Active», «learner» og «advanced».	Medlemmer vil ikke lenger differensieres.
Innlevering en gang i året, og innen ett år fra den datoen man inngikk medlemskap. Dersom ett eller flere av minimumskravene manglet, kunne medlemmer få en engangs-sjanse til å sende inn en ny CoP innen tolv måneder som oppfyller samtlige minimumskrav, og slik beholde sin status som «active».	Felles innleveringsperiode mellom 1. Mars og 30. Juni (fra 27. Mars i 2023). Om man ikke leverer CoP i løpet av innleveringsperioden, får man offentlig status som «non-communicating». Dette kan rettes opp ved å levere CoP mellom 1. Juli og 31. Desember samme år. Man mister medlemskapet (også offentlig) dersom dette ikke gjøres.

Tabell 3: CoP før og CoP nå (UNGCN, u.å.d; UNGC, 2019a; UNGC, u.å.a).

2.3 Tidligere litteratur om UNGC som endringsaktør

Siden UNGC sin oppstart i 2000 har forskere innen CSR-litteraturen studert FN-initiativet: Både relasjonen mellom FN og næringslivet, deltakernes sammensetning og virkninger, og initiativets muligheter og begrensninger har vært under lupen (Rasche, Waddock & McIntosh, 2012). Flere studier tar for seg om UNGC er i stand til å oppfylle sitt samfunnsoppdrag og adressere næringslivets bærekraftsutfordringer.

Medlemskap i UNGC kan ha positive effekter for bedrifters fremgang innen bærekraft, gi bedre nettverk, omdømme og økonomisk suksess, og gjøre bedrifter mer attraktive for investorer (Orzes et al., 2020; Ortas et al., 2015; Cetindamar & Husoy, 2007). Ortas et al. (2015) hevder, basert på deres studie av 198 medlemsbedrifter, at medlemmers forpliktelse innebærer organisasjonsendring som kan bidra til bærekraftig utvikling, ivaretagelse av universelle rettigheter og engasjement fra interessenter. Jastram og Klingenberg (2018) studie av tyske medlemmer tyder på at de fleste bedriftene bruker de ti prinsippene til å definere grunnleggende verdier, sette strategiske mål og utvikle etiske retningslinjer. Prinsippene brukes også i kommunikasjon, til omdømmestyring og verdikjedestyring. Flere studier peker på at faktiske resultater kun kan skje dersom UNGC klarer å fremkalle en større etterlevelse blant medlemsbedrifter når det gjelder å implementere de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv (Bremer, 2008; Rasche & Waddock, 2014).

Jastram og Klingenberg (2018) fant atferdsendringer hos 75 % av de tyske medlemsbedriftene i sin studie. På en annen side hadde noen av bedriftene programmer for sosial og miljømessig bærekraft allerede før de ble medlem av UNGC, og bare halvparten av bedriftene målte relevant måloppnåelse eller hadde opplæring av ansatte som var direkte relatert til prinsippene. Fuglestad og Solvang (2021, s. 95-96) studerte det norske lokalnettverket UNGCN, og konkluderer blant annet med at initiativets påvirkningsarbeid ikke nødvendigvis har bidratt til operasjonalisering av de ti prinsippene eller påvirket interne styringspraksiser for bærekraftig utvikling i medlemsbedrifter. Studien indikerer likevel at UNGCN har bidratt til å forme medlemmers syn på bærekraft, og at de har hatt betydelig påvirkning på bedriftenes langsiktige planer.

Kritikere mener at UNGC ikke fungerer som CSR-initiativ så lenge de ikke kan følge med på om de ti prinsippene faktisk implementeres hos medlemmer. Medlemmer kan i praksis love én ting i CoP, men se bort fra det i sitt bærekraftsarbeid (Voegtlin & Pless, 2014). UNGC har derimot ikke mandat eller ressurser til å overvåke og verifisere om medlemmer følger de ti prinsippene og hva de sier i CoP, eller ikke (Carby-Hall, 2020, s. 153, s. 163). Andre beskylder UNGC for å la bedrifter utnytte legitimiteten og omdømmet de får av å være medlem i FN-initiativet, uten at bedriftene selv gjør endringer for å bidra til et mer bærekraftig næringsliv (Sethi & Schepers, 2014). Sethi og Schepers (2014) påstår at UNGC *ikke* har ført til at medlemmer forbedrer sin bærekraftsinnsats eller tar inn de ti prinsippene i driften, og Berliner og Prakash (2014) hevder at UNGC ikke kan vise til at de skaper forbedring hos medlemmene - utover hva medlemmene uansett ville ha fått til. Sethi og Schepers (2014) hevder videre at

organisasjonen har gjort seg avhengig av næringslivets støtte, og at den eneste fremgangen UNGC kan vise til er en voksende medlemsbase:

Companies have been eagerly exploiting “the commons” of the UN reputation. They have realized that UNGC is [...] willing to offer the UN halo to all, regardless of their conduct, so long as they pay lip service to adhering to UNGC principles. (Sethi & Schepers, 2014, s. 200).

Rasche og Waddock (2014) mener derimot at Sethi og Schepers (2014) argumentasjon er delvis misledende og basert på en selektiv, ensidig analyse av UNGC. De er likevel enige i at UNGC ikke er et perfekt initiativ: Både Rasche og Waddock (2014) og Berliner og Prakash (2014) anbefaler å forbedre kvaliteten, åpenheten og helheten i rapporteringsverktøyet CoP. Rasche (2010, s. 32) foreslår at UNGC ikke er tilstrekkelig for å sikre endring i det globale næringslivet, men at initiativet kan være en liten del av løsningen. Globalt kan UNGC ha bidratt til få bærekraft på agendaen og definere hva som er et ansvarlig næringsliv gjennom de ti prinsippene (Fuglestad & Solvang, 2021, s. 95).

Utover Fuglestad og Solvang (2021) virker det til å være mangel på studier som tar for seg det norske lokalnettverket UNGCN som endringsaktør. Av litteratur om hvordan UNGC fungerer som endringsaktør for SMB spesifikt, og hvordan CoP bidrar til endring for denne gruppen bedrifter, fant en FN-studie fra 2003 at SMB-medlemmer virker til å drives mer av idealisme og et ønske om å være tilknyttet FN enn økonomisk gevinst, men at de i liten grad anser UNGC som relevant for deres daglige drift. SMBene oppga å prioritere implementering av de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv, og de var i stor grad allerede engasjert i bærekraftsaktiviteter – hovedsakelig relatert til arbeidsrettigheter (UNIDO, 2003, s. 5-6). Andre studier tyder på at CoP kan være mer utfordrende, ressurskrevende og kostbart for SMB enn større bedrifter (Carby-Hall, 2020, s. 153; Fuertes & Liarte-Vejrup, 2010, s. 375). Mange SMB har gjennom årene mistet sitt medlemskap fordi de ikke har greid å levere CoP (Knudsen, 2011; GTI, 2016).

Litteraturen indikerer et behov for å se nærmere på bedrifters motivasjon for å være medlem av UNGC, samt studere medlemsbedrifter av ulik størrelse (Orzes et al., 2020). Videre er det behov for å studere hvordan UNGC påvirker bærekraftsengasjementet hos medlemmer (Voegtlin & Pless, 2014) og hvordan bruken av ekstern bærekraftsrapportering påvirker bedriftenes interne styring (Fuglestad & Solvang, 2021, s. 97). Voegtlin og Pless (2014) påpeker at dersom man skal finne ut om UNGC kan bidra til at medlemmer lærer og utvikler

seg innen bærekraft, bør man følge med på medlemsbedriftenes endringer over tid – og være bevisst på om det er UNGC som påvirker læring og endring hos bedriftene, eller om fremgangen skyldes at bedrifter som allerede gjør det bra innen bærekraft er mer tilbøyelige til å melde seg inn i FN-initiativet.

2.4 Bærekraftsrapportering som endringsverktøy

Økt oppmerksomhet rundt næringslivets påvirkning på miljø og sosiale forhold – og vice versa – har ført til en økning av bedrifter som rapporterer på bærekraft (Adams & Frost, 2008). Dette innebærer å offentlig fremlegge informasjon om hvordan bedriftens aktiviteter påvirker sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft, og til hvilken grad de har gjort forbedringer (Daub, 2007). Rapportering signaliserer en evne til å forholde seg til samfunnsutfordringer. Bedrifter som dokumenterer og kommuniserer sine strategier, mål og aktiviteter for ansvarlighet og bærekraft kan styrke sin merkevare og attraktivitet ovenfor ansatte, investorer, kunder og banker, og dermed øke sin konkurransedyktighet (Herzig & Schaltegger, 2011, s. 152; UNDP, u.å.; NHO, u.å.b.; GRI & IOE, 2020, s. 3; WBCSD, 2002). Interessenter kan basere seg på bærekraftsrapporter for å gjøre bedre investeringsvalg (Buallay, 2018).

Ansaret for bærekraftsutfordringene og presset fra interessenter merkes i større grad av store bedrifter enn SMB (Daub, 2007). Likevel oppmuntres SMB til å prioritere ansvarlighet for å styrke sitt forhold til interessenter (Moneva & Hernández-Pajares, 2018; GRI & IOE, 2020, s. 8). I Norge er det foreløpig kun børsnoterte bedrifter med over 500 ansatte som formelt må rapportere på bærekraft, og i Norge regnes ikke børsnoterte bedrifter som SMB. SMB omfattes dermed ikke av EU-taksonomien for bærekraftig finans eller *Corporate Social Responsibility Directive* (CSRD) – EU-direktivet for bærekraftsrapportering for bedrifter med over 250 ansatte som trer i kraft i 2024 (NHO, u.å.b.). Det kan være en utfordring å få SMB til å rapportere på bærekraft (Herzig & Schaltegger, 2011, s. 158). På grunn av indirekte krav fra kunder og andre aktører om å fremlegge data må norske SMB likevel forholde seg til bærekraftsrapportering, og fra 2026 vil også børsnoterte SMB i Europa omfattes av CSRD, selv om de kan velge å utsette rapportering til 2028 (SMB Norge, 2023; Europarådet, 2022).

Flere stiller spørsmål ved effekten av bærekraftsrapportering: Pucker (2021) hevder at rapportering ikke kan sammenstilles med fremgang, da globale klimagassutslipp og sosial ulikhet har fortsatt å øke til tross for hvor vanlig det har blitt å rapportere. Hans ståsted er i

kontrast med NGO-ledere, akademikere og konsulenter som forespeiler at bedrifters forpliktelse til å rapportere og bli målt på sin fremgang vil gi resultater innen bærekraftsytelse, bedre avkastning og forretningsmuligheter for bedrifter som viser fremgang – med påfølgende press for dem som ligger bak, og strengere, mer nøyaktige måter å måle miljøpåvirkning. Pucker mener at bærekraftsrapporter lider av misledende og uferdig data, siden få rapporter valideres av en tredjepart. Adams og Frost (2008) trekker frem bekymring knyttet til rapporters kredibilitet og fullstendighet, og motivene til dem som rapporterer. Gray (2006) gikk, riktignok for en tid tilbake, så langt som å hevde at det finnes få ekte bærekraftsrapporter, men mange bedrifter som forsøker å overbevise oss om at de har laget en. Videre hevdet Gray at det virker mer sannsynlig at obligatorisk rapportering vil føre til atferdsendring, enn frivillig rapportering. Ifølge Aras og Crowther (2009) virker det som at begrepet «bærekraft» i sammenheng med rapportering ofte handler mer om at bedriften vil fortsette å eksistere.

Ditillo og Lisis (2014, s. 25) fastslår at bærekraftsrapportering bare er effektivt som endringsverktøy dersom innsikten fra dem også benyttes i interne beslutninger og styring. Herzig og Schaltegger (2011, s. 153) skriver at det kan sette i gang prosesser som øker motivasjonen til å gjøre organisatoriske endringer, og Adams og Frost (2008) hevder at dataen som kommer frem kan gi større grunnlag for å ta velinformerte beslutninger. Det er mye forskningslitteratur om hvordan rapportering påvirker bedrifters økonomiske ytelser (se for eksempel Rahi et al., 2021; Shad et al., 2019; Qureshi et al., 2019; Buallay, 2018; Ching et al., 2017). Det virker til å være begrenset med tilgjengelige studier som kan si noe om hvorvidt bærekraftsrapportering faktisk har ført til endring eller gitt resultater i retning av et mer bærekraftig næringsliv (Adams & Frost, 2008; Maas et al., 2016).

2.4.1 CoP som endringsverktøy

Når det gjelder UNGCs rapporteringsverktøy CoP, er det gjort flere undersøkelser om effekten. DNV GL konkluderte i en studie fra 2020, basert på UNGC sin årlige spørreundersøkelse, intervju med 40 medlemmer og utvalgte medlemmers CoP-rapport, at CoP anses som et rapporteringsrammeverk med begrenset påvirkning på bedrifters praktiske håndtering av bærekraft. Kun én tredjedel av medlemmer oppga at CoP påvirker *hvordan* bedriften adresserer de fire områdene menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv, antikorrupsjon og de ti prinsippene, og bare 39 % mente at deres egne mål er ambisiøse nok til å nå 2030-målene. I rapporten oppgir likevel de fleste deltakerne å ha tatt handling for bærekraftsmålene (84 %) og at de forsøker å

levere på bærekraftsmålene gjennom å opprettholde de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv (73 %). 83 % av bedriftene deltar i UNGC for å skape økt tillit gjennom en offentlig forpliktelse til bærekraft (DNV GL, 2020, s. 13-14, s. 123). I en eldre rapport skriver DNV GL at UNGC har påvirket næringslivets praksiser gjennom å tiltrekke flere medlemsbedrifter, og at dette har hatt en smitteeffekt på næringslivet utenfor medlemsbasen. Samtidig hevder de at mye gjenstår for å tette gapet mellom forpliktelse og handling (DNV GL, 2015, s. 12).

Blant 658 SMBer som deltok i UNGC sin årsundersøkelse i 2021, oppga halvparten å ha rapportert på bærekraft. De fleste mente at det har bidratt til å integrere ansvarlighet og forpliktelse i forretningsdriften (74 %), vise aktiv deltakelse i UNGC (65 %), til arbeidet med bærekraftsmålene (60 %) og med å gi bedriften et bedre omdømme (60 %). Rundt halvparten mente at det bedrer relasjonen til interessenter. Bare 1 % svarte at rapportering ikke har gitt dem noen fordeler. Flertallet av SMBene oppga at de har praksiser eller retningslinjer på plass for menneskerettigheter (85 %), miljø (89 %), arbeidsliv (91 %) og antikorrupsjon (84 %). Kun 25-30 % oppga at UNGC har hatt signifikant eller essensiell påvirkning på måten de adresserer de fire områdene, mens en noe større andel svarte at UNGC har hatt minimal eller ingen påvirkning. På flervalgsspørsmål om hvilke aspekter ved UNGC som har påvirket hvordan bedriften adresserer de fire områdene, svarte litt over halvparten «den universelle verdien av de ti prinsippene» mens 20-25 % svarte «å fullføre CoP». Disse to svaralternativene var høyest oppe på samtlige av de fire områdene (UNGC, 2021c).

2.5 Endringsteori og endringsaktører: «Change Theory» og «A Theory of Change»

I kapittel 2.5 beskrives endringsaktører og to sentrale begrep innenfor endringsteori: «Change theory» og «theory of change». Her skiller det mellom begrepene ved å bruke engelske uttrykk, da både «theory of change» og «change theory» vil oversettes til «endringsteori» på norsk. Flere akademikere brukere begrepene «theory of change» og «change theory» om hverandre og de henger tett sammen, da førstnevnte ideelt sett baserer seg på innsikt fra sistnevnte (Reinholz & Andrews, 2020). Denne studien støtter seg derimot på Reinholz og Andrews definisjoner av «change theory» og «theory of change» der de innebærer ulike ting. Litteraturen tar i stor grad for seg hvordan endring kan skje i en «organisasjon», mens i denne studiens sammenheng brukes «bedriften» om stedet der endringen skal skje.

Begrep	Definisjon
Endringsaktør	Initiativtakere eller pådrivere bak en endringsprosess, eller aktører som er involvert i den. Kan være eksterne eller interne.
Change theory	Et rammeverk av ideer som kan forklare aspekter ved endring, støttet av tilgjengelig bevis. Er generaliserbart utover ett gitt initiativ eller prosjekt.
Theory of change	En fremgangsmåte for å vise hvordan man kan nå målene i et endringsprosjekt, basert på underliggende antakelser om hva som skal til for å oppnå endringen. Man starter med ønskede utfall og mål og jobber seg bakover for å lede planleggingen, implementeringen og evalueringen som må til.

Tabell 4: Definisjon på endringsaktør, «change theory» og «theory of change» (Reinholz & Andrews, 2020; Lunenburg, 2010).

2.5.1 Endringsaktører

Begrepet «endringsaktør» kan forstås som en aktør som initierer eller styrer en endringsprosess, med makt og kompetanse til å være pådriver i prosessen. Endringsaktøren kan være eksternt, som FN er for sine medlemsstater, eller intern – som en bærekraftsansvarlig er i en bedrift. UNGC og lokalnettverkene kan ses på som «endringsaktører» for næringslivet, siden de initierer, koordinerer og er pådrivere for endring for å nå bærekraftsmålene (Lunenburg, 2010).

Organisatoriske endringer krever at en eller flere endringsaktører initierer og koordinerer innsatsen som skal til. Om innsatsen for endring blir vellykket, avhenger i stor grad av relasjonen mellom endringsaktøren og beslutningstakere der endringen skal skje (Lunenburg, 2010). Ottaway (1983, s. 364) refererer til Zaltman og Duncans (1977) teorier om at en endringsaktør lykkes bedre dersom de bidrar til å stimulere problemløsningsprosesser, tilpasse prosesser etter klientens (i dette tilfellet bedriftens) behov, samarbeider med og kopler dem opp mot endringsressurser, samt er åpne for nye ideer og viser fleksibilitet. Hajer et al. (2015) argumenterer for at det er viktig å ta hensyn til ulike motiver og perspektiver dersom man skal lykkes med å mobilisere de ulike aktørene som trengs for å lykkes med bærekraftsmålene. Ved å vektlegge forretningsmuligheter i bærekraftsmålene og omstillingen fremfor hindringer, kan også bedrifter engasjeres som endringsaktører. Cetindamar og Husoy (2007) påpeker at det finnes både etiske og økonomiske grunner for bedrifter til å bli ansvarlige og miljøbevisste.

Det finnes flere typer endringsaktører og roller de kan ha: De kan for eksempel fungere som «katalysatorer» som oppmuntrer til endring og utfordrer tingenes tilstand, også der endring ikke er ønsket; «løsningstilbydere» som har klart for seg hvilke løsninger som skal til og hva endringen bør innebære; «prosesshjelpere» som bistår med hvordan selve endringen skal skje;

og «ressurskoblere» som fører aktører sammen og bistår med å finne ressurser som trengs for å få til endringen (Havelock, 1971). Lunenburg (2010) trekker frem flere typer endringsaktører: «Ytre press»-typen skaper endring gjennom ytre press, ofte med radikale ideer, sivil ulydighet, demonstrasjon og vold som virkemiddel; «analytiker» bruker analytiske metoder for å forbedre effektivitet, for eksempel datastyrte systemer for informasjonsbehandling; «organisasjonsutviklere» fokuserer på indre prosesser som kan ha med kommunikasjon og beslutningstaking å gjøre; og «lærere» hjelper til med å utvikle ferdigheter og hvordan å bruke data til å skape endring. En endringsaktør kan ha flere av disse funksjonene på samme tid.

2.5.2 «Change theory»

«Change theory» er generaliserbare ideer som kan forklare hvordan endring fungerer, støttet av tilgjengelig bevis. Det finnes ulike «change theories» som kan informere endringsaktører om hvordan ulike aktører eller deler av et system, og deres interaksjon med hverandre, påvirker endringsprosessen (Reinholz & Andrews, 2020). Et eksempel er «4I» rammeverket for organisasjonslæring som beskriver hvordan kunnskap skapes og overføres i en organisasjon. Ifølge 4I lærer individer og grupper gjennom intuisjon (innsikt basert på personlige erfaringer som kan brukes til å identifisere mønstre og nye muligheter), fortolkning (forklare innsiktens relevans til seg selv og andre), integrering (utvikle felles forståelser og koordinere handling) og institusjonalisering (nye ideer og praksiser blir vevd inn rutiner, regler og prosedyrer). Institusjonalisering er det viktigste kjennetegnet på at endring har skjedd, fordi endringer i strukturene gjør det nye systemet tilgjengelig for alle (Crossan et al., 1999). «Rational choice theory» er en velkjent teori innenfor økonomi- og samfunnsvitenskapen, som i sosiologi brukes til å forklare individuelle valg som påvirker en endringsprosess (Green, 2002, s. 2; OMP, 2022). Ifølge teorien vil et individ eller gruppe som står ovenfor et valg, velge det alternativet som i størst grad bidrar til at de når sine mål, veid opp mot alternative valgmuligheter (Green, 2002, s. 4, s. 7). At de ansatte i en bedrift selv tror at de er i stand til å gjennomføre endringen, føler at den passer til bedriften, at ledelsen støtter endringsforslaget og at det vil komme bedriften og dem selv til gode, påvirker ifølge Armenakis et. al (1993) om de er klare for endring.

Lunenburg (2010) fremhever ti nøkkelfaktorer som bør være på plass mellom en endringsaktør og (i dette tilfellet) bedrift for å oppnå effektive endringsprosesser:

1. Likhet: Likheter mellom endringsaktør og bedrift.	2. Empati: Forståelse for den andres ståsted gir bedre kommunikasjon.
3. Tett samarbeid: Felles aktiviteter som knytter tettere bånd.	4. Nærhet: Tydelig tilstedeværelse fra endringsaktøren gjør det lettere å knytte samarbeid, øke forståelse og bedre kommunikasjonen.
5. Struktur: Tydelige endringsplaner og organisert aktivitet gjør det lettere å forstå og iverksette endringen.	6. Kapasitet: Bedriften må ha kapasitet og ressurser til å gjennomføre endringen.
7. Åpenhet: Vilje til å lytte til hverandres synspunkter og la seg påvirke av dem.	8. Belønning: Bedriften opplever positive utfall eller belønnes for å endre seg.
9. Energi: utfordringer i hverdagen kan ta så mye energi for de ansatte i bedriften at det blir lite til overs for å jobbe med endringstiltak.	10. Synergi: Forsterkende, positive effekter av de andre punktene – og samspillet av mennesker, ressurser og aktiviteter knyttet til endringstiltakene.

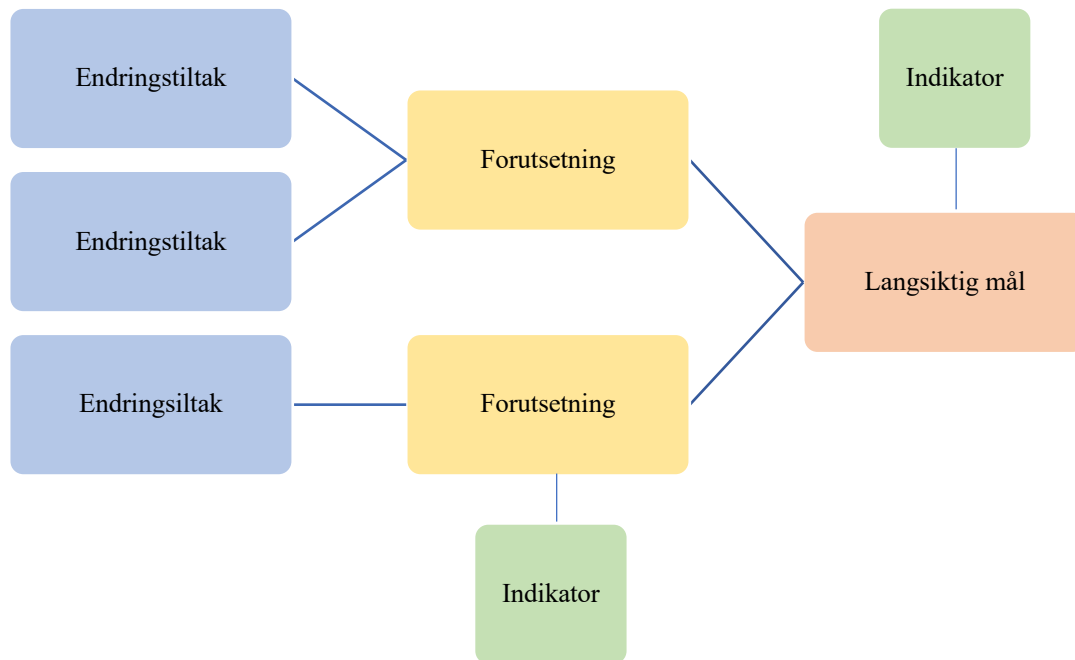
Tabell 5: Ti nøkkelfaktorer for effektive endringsprosesser (basert på Lunenburg, 2010).

2.5.3 «Theory of change»

«Theory of change» er en fremgangsmåte som brukes av aktører involvert i et endringsprosjekt. Ønskede utfall eller langsiktige mål brukes til å planlegge, iverksette og evaluere endringsprosessen. Teorien baseres på underliggende antakelser – man kan se på det som en rekke hypoteser – for kausale sammenhenger og hvordan endringen kan skje (Reinholz & Andrews, 2020). En «theory of change» defineres av en gruppe endringsaktører som er enige om de langsiktige målene, for eksempel beslutningstakere i en organisasjon eller bedrift. Endringsaktørene starter med de langsiktige målene, og jobber seg bakover for å identifisere hvilke endringer, forutsetninger og tiltak som må til for å nå målene (ActKnowledge, 2013). Dette kan sammenlignes med konseptet «backcasting», der man tar utgangspunkt i en fremtid man vil se realisert og deretter jobber seg bakover for å identifisere tiltak og retningslinjer som kan bidra til at man realiserer denne fremtiden. Flere har argumentert for at backcasting er nyttig i prosesser der man skal løse langsiktige utfordringer, som bærekraftsutfordringene (Dreborg, 1996).

De langsiktige målene i en «theory of change» setter retningen for planlegging, implementering og evaluering av prosessen. Målene oppnås først etter at en rekke mellom- og kortsiktige utfall (forutsetninger) er oppnådd. Hver forutsetning kan ha indikatorer som beskriver hva som avgjør om et utfall er oppnådd. En «theory of change» kan illustreres ved hjelp av en modell (Reinholz & Andrews, 2020). Narrativet for en «theory of change» spiller en stor rolle for hvordan endringsinitiativet beskrives og fremstilles. Det finnes enkle modeller for å gi en

oversikt over teorien, og mer detaljerte modeller som viser veivalg og kausale antakelser (Mayne, 2015). Under er et eksempel på hvordan en enkel «theory of change»-modell kan se ut, basert på Reinholz og Andrews (2020) sitt eksempel.



Figur 1: Enkel «theory of change»-modell. Egen illustrasjon og oversettelse, basert på Reinholz & Andrews (2020).

3. Forskningsdesign: Kvalitativ casestudie

Formålet med studien er å besvare problemstillingen: *Hvordan fungerer UN Global Compact Norge som endringsaktør for små og mellomstore bedrifter (SMB) gjennom rapporteringsverktøyet «Communication on Progress» (CoP)?* Problemstillingen belyses av en kvalitativ casestudie som tar for seg UNGCN sine ambisjoner som endringsaktør, SMB-medlemmers erfaringer med bruken av CoP som rapporteringsverktøy, og relasjonen mellom bruken av CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid.

Kvalitative studier egner seg til analytiske beskrivelser og teoretisk generalisering, og er preget av fleksibilitet og nærhet til kildene (Grønmo, 2004, s. 144-145). Man baserer seg på fortolkninger av hva kildene mener om et tema, sett i sammenheng med teori som kan belyse problemstillingen (Creswell & Poth, 2018, s. 8). Her benyttes kvalitativ casestudie som forskningsdesign. Ved kvalitative casestudier utforskes problemstillingen ved å beskrive, analysere og utvikle en helhetlig forståelse av ett eller flere «tilfeller» (case) av noe. Casen kan være alt fra en gruppe individer til en organisasjon, som her, og defineres og avgrenses av visse parametere (Creswell & Poth, 2018, s. 67, s. 96-97). Her er UNGCN en definerende og avgrensende analyseenhet på mesonivå, og kan anses som et «univers» der SMB-medlemmene er underenheter på mikronivå (Grønmo, 2004, s. 105). Casestudier kan brukes for å utvikle begreper, hypoteser eller teorier (Grønmo, 2004, s. 105). Her er imidlertid målet å utvikle forståelsen av UNGCN som endringsaktør for SMB-medlemmer gjennom CoP. Studien kan anses som en «intrinsisk» casestudie fordi casen representerer en unik situasjon (Creswell & Poth, 2018, s. 99). UNGCN som initiativ og endringsaktør, og at SMB-medlemmer frivillig melder seg inn og dermed forplikter seg til å rapportere på bærekraft, anses som et unikt tilfelle. Casestudien er basert på strategisk utvelgning av analyseenheter og teoretisk generalisering til UNGCN som «univers» (Grønmo, 2004, s. 105).

3.1 Strategisk utvalg

Hovedvekten av det empiriske datamaterialet er basert på intervjuer, der valget av respondenter er gjort ved strategisk utvalg. Det vil si at intervjuobjektene er valgt ut basert på en vurdering av hvem som er mest relevante og interessante å snakke med, ut fra det teoretiske og analytiske formålet med studien (Grønmo, 2004, s. 102). Ettersom problemstillingen tar for seg UNGCN som endringsaktør for deres SMB-medlemmer, var det relevant å snakke med SMB-

medlemmer og UNGCN. Det er utført intervjuer med åtte representanter fra SMB-medlemmer, som har hatt ansvar for å gjennomføre CoP for bedriften minst én gang tidligere, og én representant fra UNGCN. Kriteriet for hvor mange ganger bedriftene har levert CoP var lavt, fordi UNGCN kun har vært i Norge siden høsten 2019. Det ble sendt ut henvendelser til 65 bedrifter i kategorien «SMB», både etter EU sin definisjon (færre enn 250 ansatte) og listet som SMB på UNGC sine nettsider, der åtte bedrifter takket ja til å delta i studien. Syv av bedriftene er frem til nå klassifisert som «active» og ett av dem har prøvd det nye formatet på CoP som en «early adopter». SMBene i utvalget har ifølge nettsidene til UNGC, med få unntak, vært medlem i få år.

Respondent	Type SMB
Respondent 1	Mikro
Respondent 2	Liten
Respondent 3	Mellomstor
Respondent 4	Mellomstor
Respondent 5	Liten
Respondent 6	Mikro
Respondent 7	Liten
Respondent 8	Liten

Tabell 6: Oversikt over hvilken type SMB respondentene representerer. Bedriftene kan klassifiseres som mikro-, små- eller mellomstore bedrifter.

Strategiske vurderinger lå også til grunn for størrelsen på utvalget. Strategiske utvalg avgjøres ikke på forhånd, men er vanligvis forholdsvis små, og forhold som tidsbegrensninger kan påvirke utvalgsstørrelsen. Underveis bør man vurdere om det å inkludere nye respondenter vil tilføre vesentlig, relevant og ny informasjon. Utvelgingen kan avsluttes dersom man ser det som lite sannsynlig at det å inkludere flere vil tilføre studien ytterligere informasjon av verdi. Dersom de samme temaene repeterer seg i utvalget er det et tegn på at man kan ha nådd sitt «teoretiske metningspunkt», der man kjenner seg trygg på at man har tilstrekkelig med empirisk data på et område (Grønmo, 2004, s.104; Glaser & Strauss, 1967, s. 61). I forkant av studien tenkte jeg at det ville være gunstig å snakke med rundt ti SMB-bedrifter i UNGCN. Jeg opplevde derimot at utvalget på åtte SMB var tilstrekkelig, da det i intervjuprosessen etter hvert kom frem lite ny informasjon som skilte seg særlig fra det innhentede datamaterialet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2021) mener at enkelte kvalitative studier preges av en misforstått idé om at flere intervjuer gjør studien mer vitenskapelig. Selv om et for lite utvalg kan gjøre det vanskelig å generalisere, kan det være en fordel å ha et mindre antall intervjuer, men bedre tid

til å forberede og analysere dem, enn en mengde intervjuer som man ikke får tid til å gå i dybden på (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 148).

3.2 Datainnsamling: Semistrukturerte intervjuer, dokumenter og observasjon

Datainnsamlingen i casestudier baseres på flere kilder (Creswell & Poth, 2018, s. 97). I studien utgjør semistrukturerte intervjuer med én UNGCN-representant og åtte SMB-respondenter hovedgrunnlaget for datainnsamlingen. Dette ble komplementert av informasjon fra UNGC og UNGCN sine interne dokumenter og nettsider. Deltakende observasjon har også spilt en rolle, ettersom jeg som praktikant i UNGCN tilbragte fire måneder i organisasjonen. En slik kombinasjon av ulike metoder, typer data og synspunkter kalles «metodetriangulering», som man ofte ser i samfunnsvitenskapelige studier. Metodetriangulering kan bidra til å gi et mer allsidig og nyansert blikk på fenomenet som studeres og bidra til å styrke validiteten i resultatene, dersom analyser basert på ulike typer data peker mot det samme (Grønmo, 2004, s. 67-69).

3.2.1 Semistrukturerte intervjuer

Fremgangsmåten for kvalitative forskningsintervju og innsikten svarene gir, avhenger av temaet og formålet med studien (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 35). Som ved intervjuer generelt, kan semistrukturerte intervjuer gi et innblikk i intervjuobjektets erfaringer, tanker og følelser om temaet man undersøker. Semistrukturerte intervjuer kan beskrives som samtaler basert på en rekke spørsmål i en bestemt rekkefølge, og forhåndsbestemte temaer man skal innom i løpet av samtalen. Intervjuformen gir likevel rom for at samtaler kan variere mellom respondentene. Slik skiller semistrukturerte intervjuer seg fra strukturerte intervjuer, der spørsmålene stilles i nøyaktig samme rekkefølge for alle respondenter, og fra ustrukturerte intervjuer der studien har et avgrenset tema, men få forhåndsbestemte tema og ingen fast rekkefølge på spørsmålene. Semistrukturerte intervjuer er egnet til å utforske motsetninger blant respondentene, som kan bidra til å øke forståelsen for problemstillingen (Fylan, 2005, s. 65-67).

En fordel med å følge en intervjuguide er at man kan oppnå pålitelig og sammenlignbar kvalitativ data fra respondentene (Bernard, 2011, s. 212). Intervjuguidene (vedlegg 2 og 3) ble

utformet med hensikt å belyse og besvare forskningsspørsmålene. Spørsmålene ble formulert på en mer muntlig måte for at samtalen skulle oppleves mer naturlig. Videre var det et poeng å forsøke å gi SMB-medlemmene følelsen av å kunne snakke fritt og uavhengig, og ikke måtte svare det mest «korrekte» eller representative som en talsperson for sin bedrift. Derfor ble spørsmålene vinklet inn etter hva respondenten mener, tror og tenker om de ulike temaene, eksempelvis «Hvor *mener du* at bedriften har størst påvirkningskraft innen bærekraft?» i stedet for «Hvor har bedriften størst påvirkningskraft innen bærekraft?».

Ifølge Fylan (2005, s. 70-72) er semistrukturerte intervjuer best når det er god flyt i samtalen, så lenge man ikke flyter bort fra formålet med intervjuet. Intervjuspørsmålene bør ha et dagligdags språk, være korte, enkle og frie for akademiske uttrykk (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 163-165). Innledningsvis ble SMB-respondentene bedt om å fortelle om sin rolle i bedriften, og deretter om bedriftens bærekraftsarbeid. Introduksjonsspørsmål som dette, der respondentene bes om å fortelle eller beskrive noe, kan få frem rike beskrivelser av hva respondentene selv opplever som de viktigste aspektene ved det som studeres. Jeg var bevisst på å ikke si for mye i intervjuene, la respondentene fortelle mest mulig av seg selv, og signalisere med pauser eller bekreftende tegn som nikking og pauser at de gjerne kunne fortsette å fortelle (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 166). Spørsmålene var delt inn i tre hovedbolker med påfølgende oppfølgingsspørsmål, for å dekke temaene «bedriftens bærekraftsarbeid», «erfaringer med CoP og rapportering» og «relasjonen mellom CoP og bærekraftsarbeidet»:

1. *Kan du fortelle om bærekraftsarbeidet deres?*
2. *Har bruken av Communication on Progress (CoP) påvirket bærekraftsarbeidet på noen måte?*
3. *Hvordan har det vært å rapportere med CoP?*

Selv om SMB-respondentene fikk de samme spørsmålene, ble hovedspørsmålene holdt relativt åpne slik at de kunne trekke frem erfaringer og refleksjoner de selv anså som relevante, og for å kunne bygge videre på interessante ledetråder som kom frem i svarene. Dette gav variasjoner i rekkefølgen på spørsmålene og hvor mye fokus hvert enkelt spørsmål og tema fikk. En rekke oppfølgingsspørsmål var tilgjengelig i guiden slik at samtalen kunne styres inn mot flere aspekter og gi flere svar som kunne belyse problemstillingen, dersom respondentene ikke tok opp dette på eget initiativ. Hvilke oppfølgingsspørsmål som ble stilt ble tilpasset etter informasjonen respondentene gav, men intervjuspørsmålene og rekkefølgen var i stor grad lik

for alle. Etter tre intervjuer fremstod det som hensiktsmessig å bytte rekkefølge på hovedspørsmål 2 og 3, da respondentene selv tok opp erfaringer med rapportering på et tidligere tidspunkt. Intervjuet med UNGCN-responenten fulgte en intervjuguide som dreide seg om hva UNGCN ønsker med CoP og hva målet er at det skal føre til for SMB-medlemmer. Hvert intervju varte fra 30 minutter til én time.

3.2.2 Dokumenter og observasjon

Dersom man systematisk samler inn data fra dokumenter for å kategorisere og registrere det som er relevant for problemstillingen, kalles det dokumentanalyse eller kvalitativ innholdsanalyse (Grønmo, 2004, s. 175). Her er imidlertid innholdet fra dokumentene (tekst fra nettsider, rapporter og interne dokumenter) brukt for å komplementere datamaterialet fra intervjuet med UNGCN-representanten, og det er ikke gjort en systematisk innsamling, kategorisering eller registrering av datamaterialet fra dokumentene. Om man gjør en systematisk gjennomgang eller ei, er det viktig å være kildekritisk til tekstene man bruker og vurdere tekstenes tilgjengelighet, relevans, autensitet og troverdighet (Grønmo, 2004, s. 177-178). Det er samlet inn data fra åpne og interne dokumenter, for eksempel UNGC sin strategi for SMBer (2021-2023), UNGC sin årsrapport for 2021, den årlige strategien fra 2021 (utdrag fra et internt dokument) CoP-dokumenter og ulike rapporter om UNGC. Videre er det hentet data fra nettsidene til UNGC og UNGCN, blant annet fra den årlige medlemsundersøkelsen fra 2021. Slike dokumenter ble vurdert som svært relevante for problemstillingen. UNGC og UNGCN er selv «forfatter» eller oppdragsgiver bak dokumentene. Siden formålet med denne delen av datainnsamlingen var å finne ut hva organisasjonens egne mål og strategier er, i deres «egne ord», svekker likevel ikke dette innholdets troverdighet. Videre styrker det dokumentenes autensitet.

Datagrunnlaget er delvis basert på deltakende observasjon, der man selv deltar i prosessene som studeres, får et personlig forhold med informanter over tid, og gjerne er mer deltakende enn observerende. Deltakende observasjon kan innebære å ta notater om hva man observerer, hører og ser. Som «komplett deltakende» er man selv en del av universet man undersøker (Grønmo, 2004, s. 138-139; Clark et al., 2019, s. 224-225). Som praktikant i UNGCN fungerte jeg som en ansatt og deltok i det daglige arbeidet, samtaler, interne møter, foredrag og arrangementer der CoP og planer for SMB-medlemmer var tema. Jeg var også med på å arrangere seminarer der SMB-medlemmer fortalte om sin erfaring med rapportering og

bærekraftsarbeid. Det ble gjort notater og jeg gjorde meg opp refleksjoner underveis, men det ble ikke gjort en systematisk datainnsamling fra disse observasjonene, fordi temaet for masteroppgaven og problemstillingen ble avgjort senere i praksisoppholdet. Observasjonene og refleksjonene har likevel lagt noe av grunnlaget for min kunnskap om temaet, gitt inspirasjon til hva som er interessant å se nærmere på, og mest sannsynlig formet mine forforståelser og antakelser. I etterkant av praksisoppholdet skrev jeg en rapport om mine erfaringer, som la noe av grunnlaget for masteroppgaven.

3.3 Refleksjon over metodevalg

Kvantitative metoder kunne vært benyttet dersom målet med studien var statistisk generalisering basert på data fra et stort antall SMB-medlemmer (Grønmo, 2004, s. 144). Her har imidlertid det kvalitative forskningsopplegget gjort det mulig å få dypere innsikt i UNGCN, og hvordan SMB-medlemmer opplever sin egen rolle i den bærekraftige utviklingen, UNGCN og CoP.

En utfordring med kvalitative casestudier er å avgjøre hvilket system eller tilfelle man skal studere. Det kan også være begrensninger knyttet til tid og ressurser (Creswell & Poth, 2018, s. 102). Det ble på et tidspunkt vurdert å sammenligne SMB-medlemmer av UNGCN med SMB utenfor initiativet. Dette hadde derimot gitt et svakt grunnlag for sammenligning: SMB utenfor initiativet er generelt ikke underlagt krav om rapportering (som man kan si at SMB-medlemmer *er*, da de gjennom medlemskapet forplikter seg til å levere CoP). SMB utenfor UNGCN rapporterer kanskje ikke i det hele tatt, eller de bruker andre rapporteringsverktøy som det ville vært vanskelig å sammenligne med CoP. Det kunne også blitt vanskelig å finne nok SMB utenfor UNGCN som både rapporterer og som ville deltatt i studien, gitt at tid er en knapp ressurs for mange SMB – men også gitt studiens omfang og tidsbegrensning. Det ble også vurdert å gjøre en «instrumentell casestudie» med UNGCN som spesifikk case for å få en mer generell forståelse for SMB i den bærekraftige omstillingen eller bærekraftsrapportering (Creswell & Poth, 2018, s. 98-99). Studien har til en viss grad potensiale til å oppfylle dette, men datamaterialet tyder på at CoP som rapporteringsverktøy og SMB-medlemmer av UNGC ikke er representative for rapporteringsverktøy generelt eller SMB som gruppe, og dermed mindre egnet til teoretisk generalisering utenfor UNGCN som «univers». Det ble vurdert å gjøre en etnografisk studie, der man beskriver en gruppe som er forbundet av en felles kultur, i den grad man kan anse et felles bærekraftsengasjement som «kultur». Etnografiske studier

handler derimot mer om å forstå hvordan kulturen fungerer, heller enn å forstå en case eller hva casen kan fortelle om et større tema (Creswell & Poth, 2018, s. 67, s. 96).

Ved strategisk utvalg, der utvalget etableres ut fra hvem som er villige til å delta i studien, kan det være en overrepresentasjon av respondenter som er motiverte og interesserte i temaet (Grønmo, 2004, s. 115). SMBene i utvalget har valgt å betale en medlemskontingent for å være med i en organisasjon som stiller krav om rapportering. Dermed kan utvalget bære preg av at bedriftene allerede har et forhold til bærekraft, og muligens en «god nok» bærekraftsprofil til å velvillig levere CoP.

3.3.1 Vurdering av validitet og reliabilitet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet for studiens problemstilling, og om forskningsopplegget er egnet til å få tak i relevant data. En studie har høy validitet dersom forskningsopplegget resulterer i data som er relevant for problemstillingen, og lav i det motsatte tilfelle. Høy validitet forutsetter at valg av metoder, analyseenheter og datainnsamlingen er tilpasset det som studeres, og handler først og fremst om utvalg og informasjonstyper (Grønmo, 2004, s. 241-242). Strategisk utvelging av SMB-medlemmer som har levert CoP tidligere bidrar her til å belyse problemstillingen. Videre er studien basert på et praksisopphold hos UNGCN, endringsaktøren som studeres. Observasjoner derfra, samt dokumenter tilknyttet UNGC, UNGCN og CoP er svært relevante for å belyse problemstillingen. Denne metodetrianguleringen har videre bidratt til å styrke studiens validitet, da data fra intervjuer, dokumenter og observasjoner i stor grad peker mot det samme i resultatene (kapittel 4). At utvalget er relativt lite, at bedriftene i utvalget har levert CoP få ganger og muligens har en «god bærekraftsprofil» allerede, kan begrense validiteten.

Validiteten kan også sjekkes ved å «spille djevelens advokat» overfor egne resultater. Kunnskapen kan anses som mer gyldig og troverdig om forskeren har et kritisk syn på egne fortolkninger, og uttrykker sine perspektiver på hva som gjøres for å motvirke skjeve fortolkninger og subjektive forståelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279) Det har vært sentralt å reflektere over min dobbeltrolle som masterstudent som studerer UNGCN, og praktikant i organisasjonen over et tidsrom på fire måneder. Ved slik deltakende observasjon er det risiko for å overidentifisere seg med organisasjonen, å «go native», som vil si å tilpasse seg til og akseptere analyseenhetens synspunkter, eller rapportere og fortolke ting ut fra deres

perspektiver (Clark et al., 2019, s. 224-225; Kvale & Brinkmann, 2021, s. 108; Grønmo, 2004, s. 164). Ved deltakende observasjon kan det være et problem at perspektivene blir for ensidige, og det er viktig å unngå rosemaling av resultatene til fordel for analyseenhetene (Grønmo, 2004, s. 163; Creswell & Poth, 2018, s. 55).

Jeg hadde ikke noen personlig relasjon til SMB-medlemmene som deltar i studien, men ble godt kjent med en rekke ansatte i UNGCN. Selv om nøytralitet har vært et mål, kan det likevel ikke utelukkes at min tidligere rolle som praktikant eller min relasjon til de ansatte påvirker mine tolkninger. Siden jeg selv studerer og er engasjert i bærekraft, har jeg identifisert meg med UNGCN sine ti prinsipper og mål om et mer bærekraftig næringsliv. Av å observere organisasjonen fra innsiden og deres interaksjoner med næringslivet, gikk jeg også inn i prosjektet med en følelse av at UNGCN gjør et meningsfullt arbeid. Jeg hadde i forkant et inntrykk av at SMB som gruppe kan være utfordrende å nå ut til i forbindelse med bærekraft. Selv om jeg ikke opplever at min relasjon til UNGCN eller forforståelser har lagt store føringer for studien, og masteroppgaven inkluderer både ros og ris av UNGC og CoP, kan disse faktorene muligens føre til skjevheter i mine fortolkninger og analyser av datamaterialet. For å unngå «rosemaling» til UNGCN sin fordel har jeg gjennom studien vært bevisst på å inkludere både kritiske og positive perspektiver om UNGC, UNGCN og CoP, både i litteraturgjennomgangen, bakenforliggende teori og det empiriske datamaterialet. Et annet, typisk problem ved deltakende observasjon er at analyseenhetene kan påvirkes av forskerens tilstedeværelse eller observasjon (Grønmo, 2004, s. 163). Det kan tenkes at SMB-medlemmene anså meg som en representant for UNGCN, og dermed ønsket å stille sin egen bedrift i godt lys i intervjusituasjonen, og/eller holde tilbake eventuell kritikk av UNGCN. Det kan ikke utelukkes at dette har spilt inn, selv om respondentene har blitt holdt anonyme og flere av dem har kommet med kritiske refleksjoner rundt organisasjonen.

Høy reliabilitet reflekterer et pålitelig datamateriale, som blant annet kan handle om samsvar eller stabilitet mellom flere datainnsamlinger der man har brukt samme fremgangsmåte. Dette er særlig viktig når man undersøker endringsprosesser (Grønmo, 2004, s. 242-243). I studien er det stor grad av samsvar på tvers av de semistrukturerte intervjuene med åtte medlemsbedrifter, som er intervjuet med bruk av samme intervjuguide. Det var også viktig å skille mellom refleksjoner rundt CoP og refleksjoner rundt andre rapporteringsverktøy i analysen, da begge deler ble tema under flere av intervjuene. Under samtalene stilte jeg oppfølgingsspørsmål der jeg var usikker på hva respondenten mente.

3.4 Etske refleksjoner

Ved kvalitative studier, og særlig i sammenheng med intervju, trekker Creswell og Poth (2018, s. 55) frem noen etiske fallgruver: Man bør blant annet informere intervjuobjekter om studiens formål og at deltakelse er frivillig for å unngå press, respektere deres rett til anonymitet og sikre at dataen lagres trygt. Man bør unngå ledende spørsmål, å påvirke intervjuet med egne meninger, ta side med intervjuobjektene eller kun formidle positive resultater (se seksjon 3.3.1).

Masterprosjektet er registrert i RETTE, Universitetet i Bergen sitt system for å behandle personopplysninger i prosjekter og oppgaver. Respondentene fikk forespørsel om å delta over e-post, med samtykkeskjema, informasjon om studiens formål og hva deltakelsen innebar. De ble informert om at det ville bli tatt lydopptak, noe som ble gjentatt i starten av intervjuene, og om hvor lenge dataen vil lagres. Videre ble de informert om sine rettigheter til innsyn og til å trekke seg. Ingen andre enn meg som masterstudent og mine veiledere har hatt tilgang til datamateriale som kan identifisere respondentene, eller informasjon om den enkelte bedrifts deltakelse. Det er ikke hentet inn sensitive personopplysninger, og respondentene ble anonymisert i transkriptene og bearbeidingen av tekstene. Risikoen for at deltakelsen kan gi negative konsekvenser for respondentene vurderes som lav, siden det ikke er oppgitt sensitive personopplysninger og de vanskelig kan identifiseres.

3.5 Tverrfaglighet i masteroppgaven

Masterprogrammet i bærekraft vektlegger betydningen av tverrfaglighet for å løse bærekraftsutfordringer, og er tilpasset studenter fra ulike disipliner og bakgrunner. «Tverrfaglighet» i sammenheng med et forskningsprosjekt kan forstås som at man tar i bruk kunnskap fra ulike disipliner. Tverrfaglige studier utføres gjerne når man ikke kan oppnå en tilstrekkelig forståelse av problemstillingen ved én bestemt disiplinær tilnærming (Öberg, 2011, s. 7-9). I denne delen reflekterer jeg over hvordan tverrfaglighet spiller inn i masteroppgaven.

En utfordring med tverrfaglige studier er å avgrense studien ut fra problemstillingen, og ikke ut fra rammene som gjelder for en spesifikk disiplin. Ved å bruke kunnskap fra ulike disipliner kan man få en ny forståelse av problemet. Samtidig kan det bli vanskelig å holde oversikt og

avgjøre hvilken informasjon som er mest relevant blant den store mengden informasjon fra ulike disipliner (Stentoft, 2019, s. 51-52). Problemstillingen ble utformet med utgangspunkt i UNGCN som praksissted og organisasjonens aktiviteter. Sammen med det tverrfaglige fokuset til masterprogrammet, bidrar dette til at studien skiller seg fra en mer tradisjonell, akademisk oppgave der instituttet man studerer ved og disiplinen man «tilhører» gjerne setter retning for hvilke teorier og metodiske fremgangsmåter man tar i bruk. Studien inkluderer kunnskap fra økonomifag og organisasjonsvitenskap, og teorier som brukes innenfor ulike disipliner: «Theory of change» brukes for eksempel av ulike aktører involvert i endringsprosjekter og «change theory» brukes til å forklare endring generelt (Reinholz & Andrews, 2020). Endringsteoriene kan dermed brukes innenfor flere fagfelt – og «rational choice theory» brukes både av økonomer og samfunnsvitere (Green, 2002). Systematisk tekstkondensering (se 3.4) har sitt opphav i medisinsk og helsefaglig forskning, men kan benyttes i kvalitative analyser generelt (Malterud, 2012). Min bakgrunn er fra det samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen, og har i hovedsak tilnærmet meg problemstillingen fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv:

Studien kan plasseres innenfor det tverrfaglige forskningsområdet «miljøsamfunnsvitenskap» (environmental social science) der samfunnsvitenskap brukes for å forstå interaksjonen mellom mennesker og miljø – som faller inn under paraplybegrepet «bærekraftsvitenskap» (Moran, 2010, s. xi; Nature, u.å.). Sistnevnte er et mer dekkende begrep for denne studien, med tanke på at hele spekteret av bærekraft, og ikke kun miljø, er relevant. Miljøsamfunnsvitenskapens mål er ifølge Castree et al. (2014) å studere forutsetninger, normer, oppfatninger, preferanser, relasjoner, reguleringer og institusjoner som til sammen strukturerer hvordan mennesker verdsetter og bruker naturen – og å identifisere og evaluere måter å endre vår atferd på, i lys av ønskelige eller nødvendige mål. Dersom man legger sosial- og økonomisk bærekraft til definisjonen, ligger dette nært masteroppgavens formål; å studere hvordan UNGCN og CoP skaper endring hos SMB-medlemmer i lys av bærekraftsmålene og de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv.

3.6 Dataanalyse: Systematisk tekstkondensering

Analysen av funn fra de semistrukturerte intervjuene er basert på systematisk tekstkondensering, en strategi for kvalitative analyser utviklet av Malterud (2012) som bygger på den fenomenologiske tradisjonen i kvalitativ helseforskning (Giorgi et al., 2017). Det er en

narrativ analyse der de analytiske tekstene utgjør resultatene (kapittel 4). Hovedfokuset er på historiene, mønstrene og sammenhengene som kommer frem av dataen (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 251, s. 303; Creswell & Poth, 2018, s. 105). Malteruds strategi beskrives i fire steg:

1. Overblikk	For å få et overblikk over datamaterialet leste jeg over de ferdige transkripsjonene. På dette tidspunktet var ikke poenget å systematisere, men å tenke over foreløpige tema og mønstre, og med et åpent sinn danne meg et helhetsinntrykk over innholdet i intervjuene. Temaene (Malterud anbefaler å prioritere tre til seks) ble utgangspunkt for kodene i de videre stegene.
2. Koding av meningsbærende enheter	<p>Transkripsjonene ble lest grundigere for å identifisere deler av tekstene som kunne relateres til de foreløpige temaene og bidra til å belyse problemstillingen. Slike utdrag av tekst kalles «meningsbærende enheter». Meningsbærende enheter fra ulike respondenter ble plassert i koder etter hva de sa noe om. Kodene var også basert på de foreløpige temaene fra steg 1.</p> <p>En meningsbærende enhet kan passe inn under flere koder, men om overlapp skjer for hyppig kan det tyde på at kodene er for like og bør revurderes. I et forsøk på å unngå dette, vurderte jeg skiller og likhetstrekk mellom kodene. Enhetene og kodene ble sett over flere ganger, slik at kodene kunne endres og utvikles i takt med min forståelse av hva enhetene fortalte.</p>
3. Kondensering av meningsbærende enheter	For hver kode ble de meningsbærende enhetene sortert videre inn i to til tre undergrupper – også her ved en iterativ prosess. Innholdet i hver undergruppe ble «kondensert», som vil si at de meningsbærende enhetene ble komprimert til et kortere, kunstig sitat som gjenforteller innholdet fra et jeg-perspektiv. Deretter trekkes det frem autentisk sitater som illustrerer innholdet i kondensatet.
4. Syntetisering: Fra kondensat til beskrivelser og konsepter	<p>I siste steg av analysen fungerer kondensatene som utgangspunkt for å utvikle beskrivelser og konsepter som settes sammen til analytiske tekster for hver undergruppe. Teksten formidles nå i tredjeperson. For å bli mer sikker på at de analytiske tekstene kunne belyse problemstillingen, ble det tatt en ny vurdering av om kodene, undergruppene og kondensatene fortsatt var representative for det originale datamaterialet.</p> <p>De analytiske tekstene for hver kode og undergruppe utgjør til sammen resultatet i studien. I henhold til Malteruds strategi presenteres undergruppene uten titler, men i ulike paragrafer. Her har jeg, i tillegg til titler for hovedtemaene, valgt å inkludere undertitler for å presentere den analytiske teksten. Paragrafene er illustrert med faktiske sitater fra enkeltrespondenter.</p>

Tabell 7: De fire stegene i systematisk tekstkondensering (Malterud, 2012).

I kapittel 4 presenteres de empiriske resultatene fra datainnsamlingen basert på semistrukturerte intervjuer, dokumenter og deltakende observasjon. Funnene i 4.2 er analysert etter systematisk tekstkondensering (Malterud, 2012) som fremgangsmåte, og funnene i 4.1 er analysert og delvis presentert ved hjelp av samme fremgangsmåte. Hovedtrekk fra resultatene oppsummeres i del 5, der de også inngår i en diskusjon som leder frem til konklusjonen i kapittel 6.

4. Resultater

I første del av resultatene (4.1) presenteres hovedtrekk av hva UNGCN ønsker å oppnå med CoP ovenfor sine SMB-medlemmer, sett i lys av UNGC sine overordnede mål. Denne delen er en analyse av data og informasjon som i hovedsak er innhentet under praksisoppholdet. Dette består av innsikt fra dokumenter, nettsider og rapporter, samtaler og andre observasjoner under praksis, samt et utfyllende forskningsintervju med en representant fra UNGCN. I andre del (4.2) fremstilles resultatene fra de semistrukturerte intervjuene med åtte medlemsbedrifter av UNGCN. Resultatene i 4.2 er analysert og sortert ved hjelp av systematisk tekstkondensering, og deler av 4.1 fremstilles også basert på samme fremgangsmåte.

4.1 UN Global Compact Norge som endringsaktør: Hva ønsker de å oppnå med CoP?

Ifølge UNGC (2022, s. 33) ligger CoP «i hjertet av» bedrifters forpliktelse og sørger for at interessenter får tilgang på verdifull informasjon. CoP skal gi medlemmer en god statusoppdatering og inspirasjon til videre arbeid (UNGCN, u.å.b.). Organisasjonen jobber kontinuerlig og strategisk med rekruttering for å nå ut til SMB og få flere medlemmer, og dermed øke andelen av bedrifter som rapporterer med CoP. UNGC trekker frem støtten de får fra FN-systemet og myndigheter, og sin økende medlemsbase (i hovedsak SMB) som tegn på at deres samfunnsoppdrag fortsatt resonnerer bredt (UNGC, 2022, s. 10, s. 63).

4.1.1 Forpliktelse til og implementering av de ti prinsippene

UNGC ønsker at medlemmer forplikter seg til de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv. Organisasjonen hevder at bedrifter kan sikre ansvarlig drift innen menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og antikorrupsjon ved å ta prinsippene, som CoP bygger på, inn i strategier og praksiser (UNGCN, u.å.c.). Det fremsettes som hovedpoenget med CoP at det er et verktøy for bedrifter til å offentlig demonstrere endringsvilje og sitt arbeid med bærekraft. I dette ligger å vise forpliktelse til og fremgang med de ti prinsippene, og dermed hva de gjør innenfor miljø, menneskerettigheter, arbeidsliv og antikorrupsjon. Å forplikte seg til prinsippene følger med «på kjøpet», da alle medlemsbedrifter må levere en bekreftende uttalelse fra administrerende direktør om at bedriften slutter seg til prinsippene.

4.1.2 Et velkomment system for bærekraftsarbeid og rapportering

UNGCN har fått tilbakemeldinger fra SMB som har vært bekymret over at CoP virker overveldende, over om de rapporterer på noe som ikke er relevant, eller om de ikke ha gjort nok innen bærekraft. UNGCN ønsker at CoP skal være et velkomment system og et oppmuntrende startpunkt for bedrifter, uansett hvilket utgangspunkt bedriften starter med. Respondenten fra UNGCN tror at rapportering kan virke overveldende for bedrifter som er helt nye til det, og mener at CoP er en god introduksjon til bærekraft. Målet er å se forbedring over tid, og for UNGC oppleves det nødvendig å ha tilgang på mer sammenliknbar data. Det nye formatet på CoP skal bidra til dette, samt til mer åpenhet og ansvarlighet.

«Jeg tror det er en utfordring å komme i gang, men også å måtte vise offentlig om man ikke har kommet i gang. Det kan være en barriere at noen selskaper ikke vil vise dette [...]. Å jobbe strukturert med dette er en veldig god måte å begynne på for dem, og for å se hva de trenger å gjøre for å komme i gang» - UNGCN-respondent.

Respondenten mener at CoP også kan hjelpe bedrifter med å identifisere hvor de er og hvor de kan gjøre forbedringer. I det nye systemet vil de kunne sammenligne seg opp mot standarder i sin industri og med andre som opererer i samme industri. UNGC har fått kritikk for at CoP ikke er «strengt» nok og for å ikke følge opp om handling tas eller endring skjer. Dette handler om å balansere krav med et velkomment og oppmuntrende system, forteller respondenten. Siden det likevel er viktig for UNGCN å se fremgang over tid, reflekterer respondenten rundt om det kan bli aktuelt for UNGC å bli strengere i fremtiden med bedrifter som ikke har vist fremgang over flere år. Respondenten påpeker at EU-reguleringer er sterke, og at UNGC også må tenke over hvordan CoP samsvarer i forhold til disse.

4.1.3 Fra forpliktelse til handling

UNGC sin «theory of change» har som ambisjon å akselerere og oppskalere den felles innsatsen fra næringslivet, for å oppfylle de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv og levere på FNs bærekraftsmål. Dette skal blant annet gjøres ved å skape ansvarlige bedrifter, der en viktig del av det er å engasjere SMB. En forutsetning for å få dette til er å fremme handling, ansvarlighet og ambisjoner knyttet til bærekraftsmålene og de ti prinsippene. Rapportering trekkes frem som en nøkkelfaktor (UNGC, 2021b; UNGC, 2021a, s. 4). Organisasjonen vil fortsette å nå ut til bedrifter og samhandle med dem på relevante og meningsfulle måter. Ifølge

deres «theory of change» vil dette medvirke til at medlemsbedrifter forplikter seg til og engasjerer seg i de ti prinsippene, endrer sin atferd, og finner smarte måter å løse utfordringer på («best practice policies»). Organisasjonen mener at dette vil føre til handling, og at summen av den enkelte bedrifts forpliktelser og handlinger vil påvirke verdikjeder og resultere i felles innvirkning på bærekraftsmålene. Initiativet har levert på sitt oppdrag dersom endringsteorien går i «oppfyllelse».

«Antakelsen er at endring vil skje dersom bedriftene jobber med å implementere prinsippene [...] Jeg vil at det skal føre til handling, men jeg tenker at CoP ikke kan gjøre det på egenhånd. Vi ser nå en slags «coming together» og styrking av reguleringer rundt i verden, og jeg tenker at vi i kombinasjon med dette vil se forbedringer, mer enn vi har sett de siste 20 årene» – UNGCN-respondent.

Håpet er at CoP vil føre til handling og raskere forbedringer i bedriftenes egne operasjoner og verdikjeder. UNGCN-respondenten påpeker at slike endringer vil kreve nye systemer, støtte og engasjement fra bedriftens lederskap, og samtaler på tvers av avdelinger – og tror at å endre bedriftens systemer i en mer bærekraftig retning kan være en utfordring for noen SMB i en allerede travel hverdag. For å gjøre dette enklere, har UNGCN ulike former for kompetanseprogrammer, kunnskapsheving, samarbeidsplattformer og kan svare på spørsmål fra sine medlemmer.

4.1.4 Forretningsfordel og mulighet for bedriftene

UNGC trekker frem fordeler for bedrifter som rapporterer: SMB som viser ansvarlighet og bærekraftig drift kan øke sine forretningsmuligheter (UNGC, 2021a, s. 6-7). UNGCN hevder videre at CoP er bredt anerkjent, og at bedrifter med godkjent CoP kan få konkurransefordeler, eksempelvis i anbudprosesser (UNGCN, u.å.a.). Respondenten tror at bedrifter ønsker å vise fremgang, og beskriver CoP som en offentlig demonstrasjon på at de jobber med å implementere prinsippene. Dette skal kunne hjelpe SMB med å bygge kredibilitet og styrke sitt varemerke.

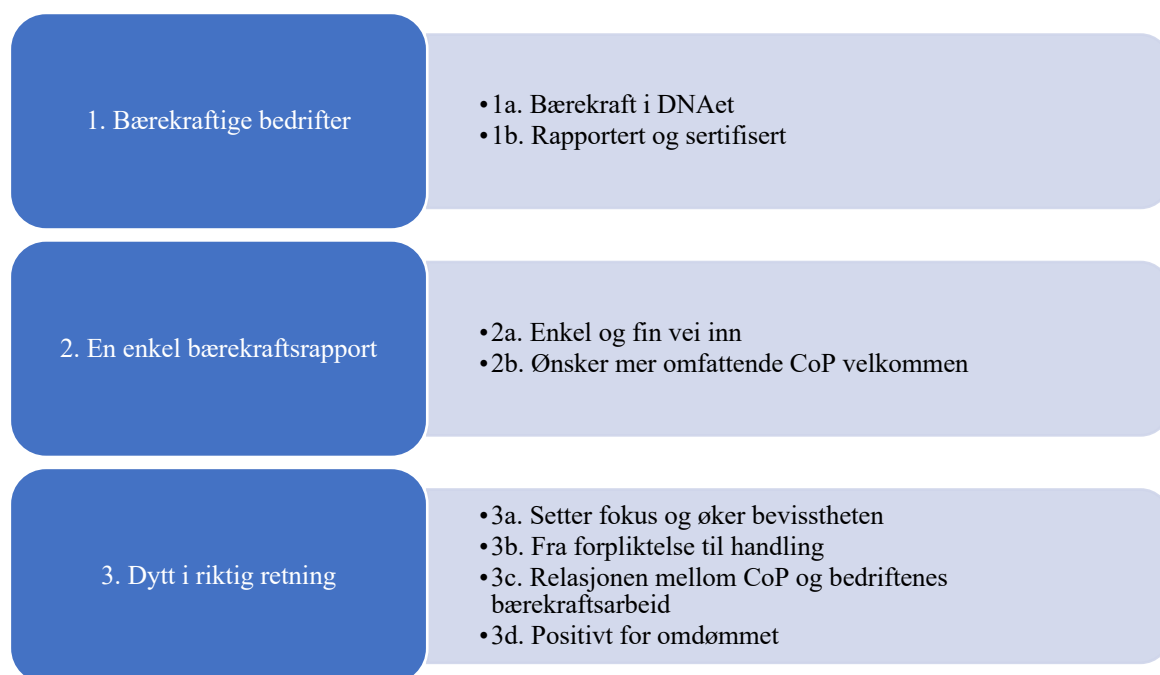
«En ting er at større selskaper kanskje bruker dataen som de får av SMB. Investorer og andre kan også bruke dataen de får av SMB for å vurdere dem. Det tenker jeg kan påvirke om de vil gi dem lån eller ikke, eller om de vil investere i dem. Det er

interessante muligheter som kommer nå. Ellers handler det om kredibilitet og merkevarebygging, og det kan nok hjelpe bedrifter med å bli tydeligere på hva de tilbyr på dette området» - UNGCN-responent.

I kapittel 4.2 beveger vi oss videre fra UNGCN sine mål og ambisjoner for hvilken endring CoP kan føre til – til hvilke perspektiver SMB-medlemmene har knyttet til bærekraftsarbeid, CoP og UNGC.

4.2 SMB-medlemmers perspektiver om CoP

Analysen av datamaterialet fra intervjuene med SMB-medlemmer førte frem til tre hovedtema: «Bærekraftige bedrifter», «En enkel bærekraftsrapport» og «Dytter oss i riktig retning». Hovedtemaene utdypes videre med undergrupper, som oppsummert i figur 2:



Figur 2: Hovedtemaene og undergruppene oppsummert.

4.2.1 Hovedtema 1: «Bærekraftige bedrifter»

For å danne et inntrykk av bedriftene, og videre kunne forstå hvordan CoP kan føre til endring i deres bærekraftsarbeid, var det relevant å få innsikt i SMBenes nåværende fokus på bærekraft. Respondentene ble bedt om å fortelle om deres bærekraftsarbeid- og fokus, tanker om bedriftens påvirkningskraft innenfor bærekraft, og hvordan de jobber med disse temaene. Samtlige gav inntrykk av at bedriften setter bærekraft høyt, og at de personlig anser bedriften som bærekraftig. Dette ledet frem til to undergrupper: «Bærekraft i DNAet» basert på bedriftens fokus, praksiser, produkter og tjenester, og «Rapportert og sertifisert» basert på at de rapporterer på bærekraft og oppfyller sertifiseringer.

1a. «Bærekraft i DNAet»

At respondentene anser bedriften sin som bærekraftig blir tydelig gjennom utsagn om at bærekraft er en del av bedriftens DNA, i kjernen av alle deres aktiviteter, høyt på agendaen og selve grunnen til bedriftens eksistens. Bedriftenes aktiviteter er i stor grad sentrert rundt bærekraftige produkter, tjenester og et helhetlig fokus på bærekraft. Dette innebærer blant annet å benytte resirkulerte materialer, fokus på holdbarhet og kvalitet, ressurseffektivitet og krav om ansvarlighet hos underleverandører. Noen av SMBene bistår først og fremst andre aktører med å drive mer bærekraftig, gjennom å skape innovative produkter som løser bærekraftsutfordringer for ulike bransjer.

«Bærekraft er i kjernen av alt det vi gjør, og ikke bare noe vi gjør for å matche kravene i CoP» - Bedrift 5.

De fleste bedriftene har eksempler på at produktet deres, utover å være bærekraftig i seg selv, fører til bærekraftige ringvirkninger eller adresserer flere av FNs bærekraftsmål. De stiller krav til underleverandører, og dette trekkes frem som en måte å påvirke bærekraft i verdikjedene. Flere av bedriftene trekker frem at ledelsen er engasjert i bærekraft og støtter bedriftens innsats på dette området. Noen av respondentene meldte bedriften inn i UNGCN som et første steg mot å bli «mer» bærekraftig etter at de fikk ansvar for bærekraft i bedriften, men inntrykket er at samtlige bedrifter hadde fokus på bærekraft og anså seg selv som bærekraftige også før medlemskapet i UNGCN.

«Vi prøver på intet mindre enn å gjøre verden til et litt bedre sted [...]. Å ta det så langt vi klarer innenfor de ressursene vi sitter med, er vårt ansvar og privilegium. Bærekraft handler ikke om minimumskrav, men om å se mulighetene for å være mer ansvarlige i alt vi gjør [...]. Vår bærekraftsansvarlige skal ikke finne opp bærekraft for oss. Det handler heller om å systematisere, dokumentere og kommunisere det bærekraftsarbeidet vi allerede gjør». – Bedrift 1.

1b. «Rapportert og sertifisert»

Respondentene er gjennomgående positive til å rapportere. I tillegg til CoP leverer de fleste av SMBene andre former for interne eller eksterne bærekraftsrapporter, og fører klimaregnskap der de setter søkelys på ett eller flere «scopes²». Flere av SMBene oppfyller ulike sertifiseringsordninger, som ISO og Miljøfyrtårn, og bruker sertifiserte materialer og leverandører.

«Vi er ikke pliktige til å rapportere, men vi ser på det som noe som kommer uansett. Så det er viktig å posisjonere seg. Arbeidet som gjøres nå, gjør at eventuelle krav senere blir mye enklere å innfri». – Bedrift 7.

Flere poengterer at de i forbindelse med bærekraftsarbeid og rapportering ikke har et mål om å være «perfekte». Det sentrale er å vite hvor de står og å komme i gang. En av respondentene mener det er positivt med muligheten til å forklare *hvorfor* de eventuelt ikke har greid å finne data på et punkt, i stedet for at man unngår å levere og dermed ikke får rapporten godkjent. SMBene er opptatt av at rapporteringsverktøy må tilpasses SMB, slik at bedriftene kan levere på bærekraft uten at det gjør det vanskeligere for dem å få den daglige driften til å gå rundt.

«Åpenhet er kjempeviktig. Det er ikke dumt å legge press på alle bedrifter, også små. Men det må ikke bli brukt mot oss at vi ikke har ressursene til å kunne dokumentere det ordentlig». – Bedrift 1.

² I klimaregnskap deles de tre nivåene av klimagassutslipp inn i Scope 1 (direkte utslipp som bedriften har kontroll over), Scope 2 (indirekte utslipp fra innkjøpt energi som elektrisitet og fjernvarme), og Scope 3 (indirekte utslipp fra innkjøpte varer eller tjenester, for eksempel flyreiser) Kilde: Øvrebø, 2018.

4.2.2 Hovedtema 2: «En enkel bærekraftsrapport»

SMB-medlemmene fortalte om sine erfaringer med CoP, herunder eventuelle utfordringer med rapporteringsverktøyet. Det helhetlige inntrykket er at de synes CoP har vært uproblematisk og at de ser positivt på det nye, standardiserte formatet som tas i bruk fra og med 2023. Informasjonen fra respondentene ledet her frem til følgende undergrupper: «Enkel og fin vei inn» og «Ønsker mer omfattende CoP velkommen».

2a. «Enkel og fin vei inn»

Samtlige forteller at de har opplevd det som enkelt å gjennomføre CoP, og beskriver rapporteringsverktøyet blant annet som ukomplisert, verken vanskelig eller tidkrevende, «latterlig lett» – og så kjapp å gjennomføre at den gikk på automatikk og anslagsvis kun tok én time å fylle ut. For en av respondentene var dette en positiv overraskelse, da forventningene i forkant var at CoP skulle være mer komplisert. En annen trekker det frem som særlig positivt at CoP er enkel for små bedrifter.

«Det er en fin måte å bli kjent med bærekraftsmålene på. Jeg synes den er en fin vei inn, og tror det er en bra måte å starte på for selskaper som er helt nye på det [...]. Alle disse tingene tar tid, og jeg tror en av de største utfordringene for små bedrifter er å klare å prioritere, og å ha ressurser til det. Men ethvert selskap skal kunne klare å gjøre denne, så lenge de prioriterer det». – Bedrift 2.

I de fleste SMBene er det én eller få personer som arbeider med bærekraft og rapportering. Flere trekker frem at evnen til å prioritere er noe av det viktigste for små bedrifter i omstillingen, og mangel på ressurser og tid som en generell utfordring når det gjelder rapportering og bærekraftsarbeid. Datainnhenting oppleves som særlig utfordrende, men SMBene ser ikke på datainnhenting til CoP spesifikt som en særlig utfordring. De fleste rapporterer til flere og har dermed allerede dataen tilgjengelig, og de har heller ikke ansett CoP for å være krevende.

2b. «Ønsker mer omfattende CoP velkommen»

Respondentene er positive til det nye, standardiserte og mer omfattende formatet på CoP som lanseres i 2023. Dette kan ha sammenheng med at de har opplevd det gamle formatet som

enkelt: Flere trekker det frem som positivt at det nå vil «kreves mer», og et ønske om at den blir mer konkret enn den tidligere versjonen.

«Med en større rapport å fylle ut blir det et større arbeid, som gjør at man blir engasjert, gira på å levere og faktisk vise det. Og da har medlemskapet i UN Global Compact en større verdi.» – Bedrift 7.

En av respondentene stiller likevel spørsmål ved om det å måtte gjøre en mer omfattende rapport vil kunne hindre enkelte små aktører, som sliter med å få ressursene til å strekke til, i å bli medlem av UNGCN. Andre er opptatt av hvorvidt organisasjonen har mulighet til å følge opp rapporter fremover.

«Det er bra at man faktisk må vise til mer, for frem til nå har det vært mulig å ha en veldig tynn rapport og handling på prinsippene og likevel være medlem [...]. Men jeg stiller spørsmål ved hvor mye UN Global Compact har mulighet til å følge opp. Det vil være mange bedrifter som leverer inn svar på disse spørsmålene og sikkert mange som ikke gjør det det spørres om. Hva er konsekvensen av det?» – Bedrift 3.

4.2.3 Hovedtema 3: «Dytt i riktig retning»

SMB-medlemmene ble spurt om hvilke muligheter og fordeler de ser med CoP som rapporteringsverktøy. De ble bedt om å reflektere rundt sammenhengen mellom bruken av CoP og bedriftens faktiske bærekraftsarbeid, og hvorvidt de har lært noe av å bruke CoP. Svarene deres ledet frem til undergruppene: «Setter fokus og øker bevisstheten», «Fra forpliktelse til handling» og «Positivt for omdømmet».

3a. «Setter fokus og øker bevisstheten»

For SMBene setter CoP et fokus, det være seg på arbeidet med de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv og de fire områdene (menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og antikorrupsjon), hva som skal på plass i rapporten, hvordan de skal sette ord på bærekraftsarbeidet sitt og hva som er viktig for den enkelte bedrift. Flere nevner at CoP setter et rammeverk for bærekraftsarbeidet og hjelper dem med å forstå hvor de kan starte, og noen mener de har blitt bedre kjent med bærekraft og FNs bærekraftsmål. En respondent trekker det frem som positivt at UNGC har

definert noen områder og prinsipper som man kan følge for å være en mer ansvarlig næringslivsaktør. En annen ser på CoP som en intern påminnelse for bedriften, selv om de allerede jobber med bærekraft hver dag, og mener spørsmålene i CoP kan anses som kriterier og en pekepinn for hva man bør jobbe videre med.

«Rapportering i seg selv tror jeg ikke nødvendigvis vil gjøre jobben. Men det kan være med å øke bevisstheten rundt valgene man tar» - Bedrift 1.

CoP har bidratt til å øke bevisstheten rundt hvilke valg bedriftene tar. Respondentene forteller at CoP har fått dem til å tenke mer over ulike aspekter ved bærekraft, slik at de har fått et mer helhetlig syn på det. Noen mener de har fått øynene mer opp for den sosiale biten av bærekraft enn de hadde tidligere. En av respondentene sier at CoP har vært med på å få de ansatte til å innse at alle kan bidra med noe.

«Det pusher oss i riktig retning [...]. Det vi anser som så viktig at vi kan påvirke har vi jo jobbet med i mange år. Men nå må vi konkretisere, snakke om det og sette ord på hva vi egentlig gjør, men også hvor vi tenker at vi ikke har en sjanse» - Bedrift 4.

CoP er med på å tydeliggjøre bedriftens forbedringspotensiale, blottstiller mangler og gjør dem bedre kjent med bedriften. Noen av respondentene synes det er utfordrende å skulle være transparent om ting som bedriften kan forbedre seg på. En av dem har selv erfart at det kan være ukomfortabelt å skulle være ærlig på hva man *ikke* gjør, og reflekterer rundt om bedrifter tror at de burde ha gjort tiltak på alle områdene. Respondenten innrømmer at bedriften «pyntet litt på sannheten» da de startet å rapportere for flere år siden, og tror at bedrifter som er nye til rapportering fort kan gå i den samme fellen.

«Man blir litt obs på hva man bør jobbe videre med og forbedre seg på. Man oppdager forbedringsmuligheter, og man kan sikkert alltid forbedre seg» – Bedrift 3.

3b. «Fra forpliktelse til handling»

Det trekkes frem som positivt at CoP virker forpliktende. En av respondentene som meldte bedriften inn i UNGCN som et første steg i bærekraftsarbeidet forteller at denne handlingen forpliktet dem til noe, og at det så utviklet seg derfra.

«Det er en forpliktelse slik at det blir mer fornuftig å jobbe med disse tingene gjennom året. Kravet om rapportering på progresjon er gunstig for å få selskapene til å jobbe

med det kontinuerlig. Så det er absolutt positivt at vi vet at vi må lage denne rapporten»
– Bedrift 2.

Flere understreker viktigheten av å dokumentere hva bedriften gjør innen bærekraft, men er opptatt av at rapportering ikke må bli en «hvilepute» uten at det skjer endring i bedriften. En respondent reflekterer rundt om bedrifter som fremstiller seg som veldig bærekraftige, men egentlig gjør lite, gjerne er de som har ressurser til å gjøre mest – og om noen bedrifter prøver å bli mer bærekraftige fordi det er «i tiden» mens andre gjør det av en genuin tro på at det nytter og er viktig.

«Jeg har sett mange fargerike rapporter, men i store selskap, som ikke har ført til endring [...]. Hvis det skal ha legitimitet i en verden med overflod av sertifiseringer må nivået opp for å skille klinten fra hveten, eller skille de som virkelig bruker tid og har lyst til å bli bedre, fordi de mener en grønnere forretning er bedre, fra de som på en måte bare henger seg med» - Bedrift 7.

Samtlige påpeker at rapportering også må føre til handling: Rapportering skal ikke bare være et mål i seg selv. Bedriftene må også gjøre konkrete tiltak og endringer. Flere understreker at rapportering likevel er nødvendig, da det å kunne måle egen fremgang gjør det lettere å finne ut hvilke endringer man kan og bør gjøre, og for å synliggjøre hva man faktisk gjør.

«Det er grenser for hvor mange ganger du kan fortelle om gode intensjoner. Etter hvert må man dokumentere handling også, ikke bare masse ideer om hvordan en skal gjøre det. Det er nok av selskaper med masse intensjoner. Det må bli til noe håndfast etter hvert. Jeg føler kanskje at noen selskap har litt å gå på der. Man må faktisk vise de gode intensjonene i praksis. Det er litt det samme med rapporten – man må kunne dokumentere fremskritt om det skal være noe poeng» - Bedrift 2.

3c. Relasjonen mellom CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid

Det er variasjoner mellom SMBene når det gjelder sammenhengen mellom CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid, hva de har lært og hvorvidt de har gjort endringer som følge av å bruke rapporteringsverktøyet. Noen mener at de har hatt et relativt svakt læringsutbytte av CoP, og ikke fått særlig innsikt som er direkte overførbart til bedriftens bærekraftsarbeid. Disse reflekterer over om dette kan ha sammenheng med at de allerede hadde satt seg godt inn i bærekraftstematikken før de gjennomførte CoP, eller at de også bruker andre

rapporteringsverktøy. En av respondentene mener at CoP har vært *for* enkel, og opplever å ha hatt større læringsutbytte av andre, mer detaljerte rapporter som har gitt større innsikt i hva bedriften gjør på ulike nivåer i verdikjeden. Respondenten synes likevel at CoP er relatert til bedriftens bærekraftsarbeid, men på et mer overordnet nivå.

«Vi jobber med bærekraft på alle nivåer, og ser kanskje derfor ikke så mye nytte i CoP sammenlignet med andre selskaper. Men hver rapport har sin rolle, og vi forventer ikke det samme av CoP som av andre rapporter» - Bedrift 5.

Andre forteller derimot at de ser en klar sammenheng mellom CoP og bedriftens bærekraftsarbeid. Disse nevner igjen at CoP gir et fokus og et «dytt i riktig retning», og trekker frem forankringen av de fire områdene menneskerettigheter, miljø, arbeidsliv og antikorrupsjon og de ti prinsippene i bedriftens retningslinjer og arbeid. De nevner likevel få konkrete eksempler på hvordan dette er gjort i praksis, utover at områdene er en del av bedriftens vesentlige bærekraftstema, at de ser ting fra et bærekraftsperspektiv i tillegg til et kostnadsperspektiv, og at de forsøker å følge opp og sette prinsippene i system. En av SMBene har begynt med et mer konkret tiltak innen et av de fire områdene etter at de ble medlem i UNGCN. De har også gjort andre endringer, men respondenten er usikker på i hvor stor grad dette skyldes CoP. En annen av respondentene som ser en sammenheng trekker også frem at de har lært mer av andre, mer detaljerte rapporter.

«Vi har gjort mye nytt på alle områdene, men om det er på grunn av CoP kan diskuteres. Jeg kan si at mange handlinger er gjort, men ikke bare på grunn av at vi rapporterer på CoP» - Bedrift 3.

3d. «Positivt for omdømmet»

SMBene gir uttrykk for at det er positivt for deres omdømme å rapportere med CoP. I all hovedsak kommuniserer de bruken av CoP eller sitt UNGCN-medlemskap utad på en eller annen måte. Dette opplever de at gir anerkjennelse, kredibilitet, et «stempel» og et konkurransefortrinn, og at det kan være positivt for å tiltrekke seg kunder og investorer. En av respondentene beskriver hvordan det har endret seg fra tidligere, der de tok opp bærekraft i salgsmøter og andre kundemøter, til at kundene nå etterspør dette selv.

«Man får et slags stempel når man har gitt en rapport. Når du vet at det er godt innhold og kan stå inne for å publisere den. Vi har vært tidlig ute i forhold til konkurrenter med å

publisere den på vår egen nettside. Det ser vi at settes pris på og vi blir da foretrukne fordi kundene synes dette er viktig. Så det er også en direkte kommersiell og konkurransemessig fordel med rapporteringen» – Bedrift 4.

En av respondentene forteller at SMBen ønsker å være pådrivere og rollemodeller for andre, og at det å fortelle om medlemskapet i UNGCN er en del av deres profil. En annen trekker frem verdien av å kunne fortelle bedriftens historie og dokumentere hva de gjør innen bærekraft. Flere tror at plattformen på UNGC sin nettside, der interessenter kan se hvilke bedrifter som har forpliktet seg til CoP, er for lite kjent, og mener at det er viktig at kunder kan følge rapportene fra år til år for å se om det har vært fremgang.

«Vi sier faktisk ganske ofte at vi er medlem av UN Global Compact, og det gir oss en kredibilitet [...]. Vi har fått mange positive tilbakemeldinger på at vi har skrevet en bærekraftsrapport, fra kunder, nye og eksisterende investorer og systemet [...]. Om man har valget mellom to gode, lukrative forretninger, og den ene også har forankring i bærekraft, så tror jeg at mange kommer til å velge den» – Bedrift 6.

5. Oppsummering og diskusjon

Formålet med studien har vært å få økt innsikt i hvordan UNGCN fungerer som endringsaktør for sine SMB-medlemmer gjennom CoP som rapporteringsverktøy, hvilke erfaringer SMB-medlemmene har hatt med bruken av CoP, og relasjonen mellom bruken av CoP og bærekraftsarbeidet i SMBene. I del 5 oppsummeres resultatene, før de diskuteres i lys av bakenforliggende kunnskap og teorier.

5.1 Oppsummering av resultater

Tabell 9 oppsummerer hovedfunn fra kapittel 4.1, om hvilke mål og ambisjoner UNGC og UNGCN har for sine SMB-medlemmer med CoP. Tabell 10 oppsummerer hovedfunn fra kapittel 4.2, om bedriftene sitt bærekraftsarbeid, erfaringer med CoP, og relasjonen mellom bruken av CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid.

Tabell 9: Hovedfunn - Mål og ambisjoner for sine SMB-medlemmer gjennom CoP
Forpliktelse til og implementering av de ti prinsippene: CoP er et verktøy for bedrifter til å offentlig demonstrere sin endringsvilje og arbeid med bærekraft, som inkluderer å vise forpliktelse til de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv og implementere dem i strategier og praksiser.
Et velkomment system for bærekraftsarbeid og rapportering: CoP skal være en enkel måte for SMB til å komme i gang med bærekraftsarbeid og rapportering, samt oppmuntre til forbedring over tid og synliggjøre forbedringspotensiale i bedriftene.
Fra forpliktelse til handling: SMB må med for å akselerere og oppskalere næringslivets felles innsats for å oppfylle de ti prinsippene og levere på FNs bærekraftsmål. Det antas at medlemmers forpliktelse vil føre til atferdsendring og handling, og at endring vil skje dersom bedriftene jobber med å implementere prinsippene.
Forretningsfordel og mulighet for bedriftene: SMB som offentlig demonstrerer ansvarlighet og bærekraftig drift i rapporten kan øke sin kredibilitet og styrke sitt varemerke, som igjen kan føre til forretningsmuligheter og konkurransefordeler i møte med banker, investorer og andre aktører.

Tabell 10: Hovedfunn - SMB-medlemmers erfaringer, og relasjonen mellom CoP og deres bærekraftsarbeid
Bærekraftige bedrifter: Respondentene ser på egen bedrift som bærekraftig, begrunnet av et bærekraftig fokus og bærekraftige produkter eller tjenester. Flertallet leverer andre bærekraftsrapporter i tillegg til CoP, og flere av bedriftene innfrir på ulike sertifiseringsordninger og/eller stiller krav til underleverandører.
En enkel bærekraftsrapport: Respondentene har opplevd CoP som en enkel rapport å gjennomføre, og er positive til det nye, mer omfattende formatet.
Dytt i riktig retning: Respondentene opplever at forpliktelsen og fokuset CoP gir dytter dem i riktig retning. De påpeker at rapportering også må føre til handling, og at å dokumentere fremgang er en del av dette.
Setter fokus og øker bevisstheten: CoP setter fokus og et rammeverk for bærekraftsarbeidet, blant annet på de ti prinsippene, hvor man kan starte og hva som er viktig for bedriften. Den øker bevisstheten rundt ulike aspekter ved bærekraft og hvilke valg bedriften tar, og bidrar til å tydeliggjøre forbedringspotensiale.
Fra forpliktelse til handling: SMBene ser det som positivt at CoP virker forpliktende, og mener det er viktig å dokumentere innsatsen. De påpeker at rapporten ikke er et mål i seg selv, og at det også må føre til handling.
Relasjonen mellom CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid: CoP har for noen av SMBene gitt et relativt svakt læringsutbytte og lite innsikt direkte relatert til bedriftens bærekraftsarbeid. Andre ser en sammenheng mellom

CoP og bærekraftsarbeidet, men har få konkrete eksempler på at CoP har ført til direkte handling eller hvordan de forankrer prinsippene i praksis.
--

Positivt for omdømmet: CoP kan styrke SMBenes omdømme, og de ser fordeler med CoP relatert til forretningsmuligheter og konkurransefortrinn. Bedriftene kommuniserer bruken av CoP og/eller UNGCN-medlemskapet utad.

5.2 UNGCN som endringsaktør for SMB-medlemmer gjennom CoP som rapporteringsverktøy

Spørsmålet om hvordan UNGCN fungerer som endringsaktør for sine SMB-medlemmer gjennom CoP som rapporteringsverktøy, vil her diskuteres og besvares i tre deler. I del 5.2.1 diskuteres UNGCN sine egenskaper som endringsaktør basert på ulike trekk ved organisasjonen. Deretter diskuteres SMB-medlemmenes erfaringer med CoP (5.2.2) og relasjonen mellom bruken av CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid (5.2.3) i lys av hva UNGCN ønsker å oppnå som endringsaktør.

5.2.1 Hvilken type endringsaktør er UNGCN?

UNGCN er en ekstern endringsaktør som fremmer bærekraftig forpliktelse og handling for sine medlemmer og et frivillig, men forpliktende initiativ der medlemmer må rapportere årlig med CoP. UNGCN rekrutterer strategisk for å øke medlemsbasen, og dermed få flere bedrifter til å rapportere, og trekker frem forretningsmulighetene som finnes i bærekraftig omstilling for ansvarlige bedrifter. At initiativet er en del av FN-systemet kan gi UNGCN som endringsaktør troverdighet og respekt. På en annen side har UNGC fått kritikk for at bedrifter kan utnytte deres legitimitet (se for eksempel Sethi & Schepers, 2014). Det er også få konsekvenser for SMB som ikke leverer CoP innen angitte frister, dersom man ser bort fra en tapt medlemskontingent og risikoen for å miste medlemskapet. Med tanke på forventningene fra investorer, kunder, banker og andre aktører, kan det å miste statusen som medlem likevel få reelle eller opplevde konsekvenser for bedriftens omdømme og konkurransekraft. Som håndhever av medlemsstatusen, styrker dette UNGCs makt. Jeg vil derfor påstå at UNGCN har både kompetanse og makt nok til å være en endringsaktør for bærekraftig utvikling ovenfor sine SMB-medlemmer.

Havelock (1971) og Lunenburg (2010) beskriver ulike typer endringsaktører og roller de kan ha i en endringsprosess: Basert på resultatene vil jeg hevde at UNGCN fungerer som en «katalysator» som oppmuntrer til endring og forbedring i bedriftene, en «ressurskobler» som

fører aktører sammen, tilbyr CoP som rammeverk og rapporteringsverktøy og en «lærer» som bidrar med kompetanseheving. Til en viss grad kan UNGCN også anses som «løsningstilbydere» og «prosesshjelpere», da de fremmer engasjerte bedrifter og forpliktende rapportering som steg på veien mot et mer bærekraftig næringsliv, tilbyr kompetanseheving, nettverk og samarbeidsplattformer som en del av løsningen for å få til endring, og bistår medlemmer med endring gjennom disse tiltakene. Til den grad CoP regnes som et datastyrt system for informasjonsbehandling har UNGCN trekk av «analytiker», og siden CoP setter i gang indre prosesser i bedriftene relatert til kommunikasjon og beslutningstaking, kan de anses som «organisasjonsutviklere». UNGCN benytter verken drastiske virkemidler eller fremmer radikale ideer. Likevel skaper de delvis endring gjennom ytre press, og har dermed likhetstrekk med en «ytre press» type. Siden mottakerne av dette «ytre presset» er bedrifter som frivillig har sluttet seg til initiativet og som dermed fremstår som enige med UNGCN om hvilken endring som bør skje, vil jeg likevel ikke kalle UNGCN for en «ytre press» endringsaktør.

5.2.2 Opplevde erfaringer, utfordringer og muligheter med CoP

UNGCN fremmer CoP som et verktøy for bedrifter til å offentlig demonstrere sin endringsvilje og sitt arbeid med bærekraft. CoP skal gjøre det enkelt for SMB å komme i gang med bærekraftsarbeid og rapportering, oppmuntre til fremgang over tid og synliggjøre forbedringspotensiale i bedriftene. SMBene har opplevd CoP som enkel og lite tidkrevende å gjennomføre. Selv om flere av bedriftene trekker frem ressurser som tid og datainnhenting som generelle utfordringer, har de hatt både energi til overs og kapasitet til å gjennomføre den – to viktige faktorer for endringsprosesser ifølge Lunenburg (2010). At CoP er tilpasset bedrifter på ulike nivåer og enkel for SMB, tyder på at UNGC har forståelse for bedriftenes ståsted. Å vise slik forståelse kan også bistå endringsprosessen (Lunenburg, 2010).

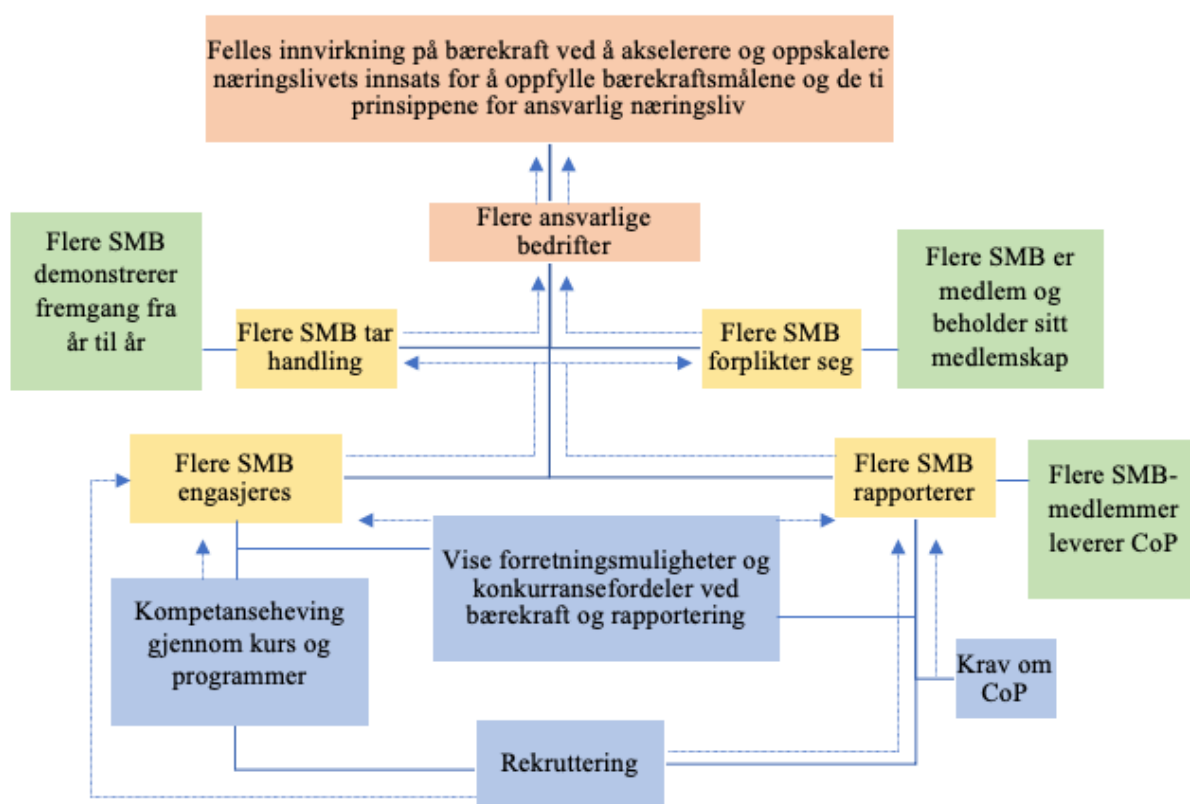
Ifølge Lunenburg (2010) er belønning eller positive utfall en viktig motivasjonsfaktor for endring. UNGCN hevder at SMB som demonstrerer ansvarlighet og bærekraftig drift gjennom CoP kan øke sin kredibilitet og styrke sitt varemerke, som gir forretningsmuligheter og konkurransefordeler i møte med banker, investorer og andre aktører. Dette er i tråd med budskapet til blant andre GRI og IOE (2020, s. 3) og NHO (u.å.b.), og studier som tyder på at

medlemskapet i UNGC kan ha forretningsfordeler (blant annet Orzes et al., 2020). SMB-medlemmene trekker også frem konkurransefordeler og forretningsmuligheter ved CoP.

«Rational choice theory» kan være en del av forklaringen på hvorfor bedriftene frivillig er med i UNGCN: Selv om de må betale en medlemskontingent og bruke ressurser til å gjennomføre CoP, kan fordelene veie tyngre enn kostnaden, tiden og ressursene de må ut med. SMBene opplever CoP som enkel å gjennomføre, men det er fortsatt en ekstra ting på listen over gjøremål. At CoP-formatet både har vært enkelt og at UNGCN fremhever forretningsmuligheter, tyder på at UNGCN tar hensyn til ulike motiver og perspektiver som kan mobilisere SMB, noe Hajar et al. (2015) mener kan bidra til å gjøre bedrifter til endringsaktører.

5.2.3 Relasjonen mellom bruken av CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid

UNGC har som mål å akselerere og oppskalere næringslivets innsats for å oppfylle de ti prinsippene og levere på bærekraftsmålene. Å skape ansvarlige bedrifter og engasjere SMB er en sentral del av dette. Antakelsen i UNGC sin «theory of change» er at medlemmers forpliktelser til og arbeid med de ti prinsippene vil føre til handling, og at summen av hver enkelt bedrifts forpliktelse og handlinger vil bidra til endring. Figur 3 er en enkel «theory of change»-modell som viser min forståelse av UNGCN sine antakelser for hvordan CoP og SMB kan bidra til endring, basert på innsikt fra resultatene. Figuren er inspirert av Reinholz og Andrews (2020) modell, men tilpasset oppgavens problemstilling og diskusjon. Den må derfor ikke forveksles med UNGC sin egne/offisielle «theory of change».



Figur 3: Figuren viser min forståelse av UNGCN sine antakelser for hvilken endring SMB og CoP kan bidra til, basert på denne studien. Figuren er inspirert av «theory of change»-modellen til Reinholz og Andrews (2020).

Figuren presenterer et narrativ over en endringsprosess der de langsiktige målene, likt som i UNGC sin egen «theory of change», er flere ansvarlige bedrifter og felles innvirkning på bærekraft. Dette skal oppnås ved å akselerere og oppskalere næringslivets innsats for å oppfylle FNs bærekraftsmål og de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv. At flere SMB forplikter seg og tar handling (i tråd med bærekraftsmålene og de ti prinsippene) er forutsetninger for de langsiktige målene, som igjen forutsetter at flere SMB engasjeres og rapporterer. Antakelsen som ligger til grunn for modellen er at UNGCN kan bidra til å oppnå forutsetningene og målene gjennom blant annet følgende endringstiltak: Rekruttering (av SMB-medlemmer som kan engasjeres og begynne å rapportere), krav om å levere CoP (får SMB-medlemmer til å rapportere), kompetanseheving (bidrar til å engasjere flere SMB-medlemmer) og å vise forretningsmuligheter og konkurransefordeler med bærekraft og rapportering (bidrar både til å

engasjere flere SMB og å få flere SMB til å ønske å rapportere). Oppsummert kan endring skje ved at UNGCN engasjerer flere SMB og får flere SMB til å rapportere.

Bremer (2008) argumenterte for at reell endring forutsetter etterlevelse, og for UNGCN vil det være viktig å se at SMB-medlemmene viser fremgang over tid. Dette kan derimot være vanskelig å få til i praksis dersom UNGC ikke kan følge med på om og hvordan medlemmer implementerer de ti prinsippene (Voegtlin & Pless, 2014). At det nye CoP-formatet skal gi mer sammenliknbar data, kan være en måte for UNGC å ha mer kontroll over dette. Videre har UNGC fått kritikk for at bedrifter kan utnytte initiativet for legitimiteten det gir, (som spiller inn på omdømme og forretningsfordeler) uten å måtte endre på sine praksiser (se for eksempel Sethi & Schepers, 2014). Blant SMBene i utvalget understreker derimot flere at rapportering også må føre til handling, og enkelte er selv opptatt av at UNGCN bør ha mulighet til å følge opp rapporter fremover.

Hvorvidt UNGCN sin innsats for endring lykkes, vil avhenge av relasjonen mellom UNGCN og beslutningstakere i bedriftene, ifølge Lunenburgs (2010) teori om effektive endringsprosesser. Siden ledelsen i SMBene er engasjert og støtter innsatsen, kan bærekraft ses på som et «top-down» område hos medlemmene. Å ha ledelsen med på laget spiller inn i endringsprosesser (Armenakis et al., 1993). Videre kan UNGCN sine tiltak for problemløsning og kompetanseheving, samarbeid med medlemmer og at de kopler dem opp mot ulike ressurser øke sannsynligheten for at de lykkes som endringsaktør, ifølge Zaltman og Duncans (1977) teorier, referert til i Ottaway (1983).

Likhet mellom endringsaktør og bedrift er en annen av Lunenburgs (2010) nøkkelfaktorer for effektiv endring. Siden bedriftene fokuserer på bærekraft og frivillig har inngått medlemskap i UNGCN, med de forpliktelser det innebærer, kan man trygt anta at SMBene i stor grad er enig med UNGCN om å oppnå et mer bærekraftig, ansvarlig næringsliv – noe som også fremkommer av studiens resultater. Både UNGCN-respondenten og SMB-respondentene poengterer at rapporteringen må føre til handling og at det er viktig å kunne dokumentere for å bidra til fremgang – men også for å kunne gripe mulighetene som ligger i det. Bedriftene virker til å ha et genuint ønske om å bidra til et mer bærekraftig næringsliv, men de fremstår også bevisst over at dette er viktig (og vil bli viktigere) i forretningssammenheng. Det samlede inntrykket er at UNGCN og SMBene har felles verdier og mål de jobber mot.

Berliner og Prakash (2014) og Voegtlin og Pless (2014) påpeker at eventuell fremgang hos medlemsbedrifter av UNGC kan skyldes at bedriftene allerede gjør det bra innen bærekraft,

slik at de uansett ville ha hatt denne fremgangen. Dette bør man være bevisst på i studier av UNGC. At SMB som frivillig har sluttet seg til et initiativ som jobber for et mer bærekraftig næringsliv oppfatter seg selv som bærekraftig, og ønsker et mer bærekraftig næringsliv, er ikke et overraskende funn. Det er uvisst i hvor stor grad UNGCN påvirker bedriftene i en «mer» bærekraftig retning, gitt at bedriftene allerede jobber med og identifiserer seg med bærekraft. Dette kan ses i lys av blant annet Jastram og Klingenberg (2018) studie som fant atferdsendringer hos 75 % av bedriftene, men der noen av bedriftene hadde programmer for bærekraft før de ble medlemmer. Det fremkommer likevel at CoP og medlemskapet har en forpliktende funksjon, og at medlemmene ser for seg at dette skal føre til endring. Videre har CoP hjulpet SMB-medlemmene med å sette fokus på bærekraft, på hva som er viktig for bedriften, og med å identifisere forbedringspotensiale.

Dette kan også ses i sammenheng med 4I-rammeverket for organisasjonslæring (Crossan et al. 1999): Ansatte i SMBene ser gjerne nye muligheter i CoP og UNGCN-medlemskapet (intuisjon), og innsikten fra arbeidet med rapporten kan brukes til å sette fokus eller retning for bærekraftsarbeidet i bedriften (fortolkning). Forpliktelsen til UNGCN og de ti prinsippene kan gi en felles forståelse og koordinert handling blant ansatte (integrasjon), som igjen kan føre til at nye praksiser og ideer slår rot i bedriften (institusjonalisering).

Funnene indikerer likevel en uklar sammenheng mellom ambisjoner og forpliktelse på den ene siden, og handling på den andre. I utvalget er det få og svake konkrete forbindelser mellom bruken av CoP og praksiser for bærekraft. Dette kan muligens forklares av at UNGCN kun hatt tilstedeværelse i Norge siden høsten 2019. SMBene i studiens utvalg har, med få unntak, vært medlem av organisasjonen i få år, og har dermed relativt kort erfaring med CoP. Derfor er det heller ikke overraskende at SMBene på dette tidspunktet kan nevne få konkrete eksempler på hvordan CoP har påvirket det interne bærekraftsarbeidet i bedriften. At en del av dem ikke føler at de har lært noe av CoP som kan relateres direkte til bærekraftsarbeidet, kan også ha sammenheng med at de allerede jobbet med bærekraft og oppfattet sin egen bedrift som bærekraftig. Derfor er det også et interessant funn at flere av dem mener at de *har* lært noe av CoP og at de ser en tydelig relasjon mellom CoP og bærekraftsarbeidet.

Ifølge Lunenburg (2010) kan de ulike nøkkelfaktorene for effektiv endring forsterkes av en synergieffekt der alle faktorene og samspillet mellom menneskene, ressursene og aktivitetene involvert gir positive effekter. Jeg vil argumentere for at samspillet mellom UNGCN og SMBene i form av likhet (felles oppfatning av verdien av å rapportere og handle for å oppnå et

mer bærekraftig og ansvarlig næringsliv); at SMBene har kapasitet og energi nok til å gjennomføre CoP og opplever at CoP kan gi gunstige fordeler; UNGCNs forståelse for at CoP må være et enkelt og velkomment system tilpasset SMB; og at CoP er tilgjengelig som verktøy for å rapportere i seg selv – forsterker endringsprosessen som UNGCN forsøker å få til.

6. Konklusjon

Studien tok utgangspunkt i problemstillingen: *Hvordan fungerer UN Global Compact Norge som endringsaktør for små og mellomstore bedrifter (SMB) gjennom rapporteringsverktøyet «Communication on Progress» (CoP)?* For å belyse problemstillingen tok studien for seg SMB-medlemmers erfaringer med CoP, og relasjonen mellom bruken av CoP og bedriftenes bærekraftsarbeid. Studien avslutter og konkluderer med det følgende:

UNGCN som ekstern endringsaktør er en pådriver for at SMB skal forplikte seg til de ti prinsippene for ansvarlig næringsliv og FNs bærekraftsmål. Gjennom å rekruttere SMB til et initiativ som forplikter til å rapportere, vise mulighetene i bærekraft og rapportering, og tilby et rapporteringsverktøy som oppleves enkelt å gjennomføre, lykkes UNGCN i å få flere SMB til å rapportere på bærekraft og forplikte seg til de ti prinsippene og bærekraftsmålene. Funnene tyder på at SMBene identifiserer seg med UNGCN sine verdier og mål – og at de motiveres både av et genuint ønske om å være ansvarlige bedrifter, og av forretningsmulighetene som ligger i å dokumentere sin innsats.

Studien kan ikke gi UNGCN æren for at SMBene tar ansvar eller fastslå at initiativet «skaper» flere bærekraftige bedrifter. Resultatene indikerer få og svake forbindelser mellom bruken av CoP og bedriftenes faktiske bærekraftsarbeid. De tyder likevel på at CoP har satt fokus på bærekraft og på hvor SMBene bør konsentrere sin innsats, og hjulpet dem med å identifisere forbedringsområder. Studien konkluderer med at UNGCN som endringsaktør og CoP som rapporteringsverktøy engasjerer og gir SMB et «dytt i riktig retning». Dersom bedriftene etterlever de ti prinsippene, overfører eventuell innsikt fra CoP til sitt praktiske bærekraftsarbeid, eller på andre måter lar seg inspirere til å være mer ansvarlige, kan dette over tid bidra til et mer bærekraftig næringsliv.

Studien er et bidrag til bærekraftsvitenskap, CSR- og SEA-litteraturen. Den gir innsikt i UNGCN som endringsaktør, CoP, SMB i den bærekraftige omstillingen og hva rapportering og endringsinitiativer for bærekraft kan bety for SMB og andre bedrifter. Studiens begrensninger inkluderer at utvalget består av relativt få SMB som har vært medlem av UNGCN i kort tid og dermed har levert CoP få ganger. Videre jobbet de med bærekraft før de ble medlemmer. Selv om erfaringene med det gamle CoP-formatet kan si noe både om UNGCN

som endringsaktør og effekten av rapporteringsverktøyet, betyr lanseringen av det nye CoP-formatet at formatet som studien baserer seg på, ikke lenger er i bruk når studien publiseres. Videre kunne min dobbeltrolle som praktikant i UNGCN og som masterstudent påvirket forskningen og fortolkningene. Jeg har gjort mitt beste for å ha en nøytral tilnærming til studiens resultater og diskusjon, og inkludert både «ros og ris» av FN-initiativet og CoP. Basert på disse begrensningene og studiens konklusjoner, vil jeg komme med følgende forslag til videre studier: a). Målbarhet og eventuell fremgang i bærekraftsarbeidet hos SMB og andre medlemmer som bruker det nye CoP-formatet over tid b). Hvordan norske SMB utenfor UNGCN håndterer nye forventninger og krav, særlig der bærekraft ikke er godt forankret, c). Skillet i forretningsmuligheter for SMB/bedrifter som rapporterer og demonstrerer fremgang, og de som ikke gjør det.

Litteraturliste

- ActKnowledge. (2013). *Theory of Change TECHNICAL PAPERS: A Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field*. Center for Human Environments. <https://www.actknowledge.org/resources/documents/ToC-Tech-Papers.pdf>
- Adams, C.A. & Frost, G.R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32, 288–302. [10.1016/j.accfor.2008.05.002](https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002)
- Armenakis, A.A., Harris, S.G & Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-704. [10.1177/001872679304600601](https://doi.org/10.1177/001872679304600601)
- Aras, G. & Crowther, D. (2009). Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87, 279–288. [10.1007/s10551-008-9806-0](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9806-0)
- Berliner, D. & Prakash, A. (2014). “Bluwashing” the Firm? Voluntary Regulations, Program Design, and Member Compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal* 43(1), 217-223. [10.1111/psj.12085](https://doi.org/10.1111/psj.12085)
- Bernard, H.R. (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and quantitative approaches* (5. utg.). AltaMira Press.
- Bremer, J. (2008). How global is the Global Compact? *Business Ethics: A European Review* 17(3), 227-244. https://www.academia.edu/58627360/How_global_is_the_Global_Compact
- Buallay, A. (2018). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality An International Journal*, 30(1), 1-20. [10.1108/MEQ-12-2017-0149](https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149)
- Burhan, A.H.N & Rahmanti, W. (2012). The impact of sustainability on company performance. *Journal of Economics and Business, and Accountancy Ventura*, 15(2), 257-272. <https://journal.perbanas.ac.id/index.php/jebav/article/view/79/pdf>
- Carby-Hall, J.R. (2020). Multinationals, SMEs And Non-Profit Organisations Participating in the UN Global Compact. *Revista juridica de los Derechos Sociales*, 10(2), 130-173. <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/10472/5067-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18797-1-10-20200703.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castree, N., Adams, W.M., Barry, J., Brockington, D., Büscher, B., Corbera, E., Demeritt, D., Duffy, R., Felt, U., Neves, K., Newell, P., Pellizzoni, L., Rigby, K., Robbins, P., Robin, L., Rose, D.B., Ross, A., Schlosberg, D., Sörlin, S., [...] Wynne, B. (2014). Changing the intellectual climate. *Nature Climate Change*, 4, 763-768. <http://www.nature.com/doi/10.1038/nclimate2339>
- Cetindamar, D. & Husoy, K. (2007). Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics* 76, 163–176. [DOI 10.1007/s10551-006-9265-4](https://doi.org/10.1007/s10551-006-9265-4)
- Ching, H.Y., Gerab, F. & Toste, T.H. (2017). The Quality of Sustainability Reports and Corporate Financial Performance: Evidence From Brazilian Listed Companies. *SAGE Open*, 7(2), 1-9. [10.1177/2158244017712027](https://doi.org/10.1177/2158244017712027)
- Chung, J. & Cho, C.H. (2018). Current Trends within Social and Environmental Accounting Research: A Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(2), 207-239. [10.1111/1911-3838.12171](https://doi.org/10.1111/1911-3838.12171)
- Clark, T., Foster, L. & Bryman, A. (2019). *How to do your Social Research Project or Dissertation*. Oxford University Press.

- Creswell, J.W & Poth, C.N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4. utg.). Sage Publishing.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
<https://doi.org/10.2307/259140>
- Daub, C-H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>
- Deegan, C. (2017). Twenty-five years of social and environmental accounting research within Critical Perspectives of Accounting: Hits, misses and ways forward. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 65-87.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.005>
- Ditillo, A. & Lisi, I.E. (2014). Towards a more comprehensive framework for sustainability. I M. Freedman & B. Jaggi (Red.), *Accounting for the environment: More talk and little progress* (Volum 5, s. 23-48). Emerald Group Publishing Limited.
- DNV GL. (2015). *IMPACT: Transforming Business, Changing the World - The United Nations Global Compact*. (United Nations Global Compact). <https://unglobalcompact.org/library/1331>
- DNV GL. (2020). *UN Global Compact 20th-Anniversary Progress Report: Uniting Business in the Decade of Action*. (United Nations Global Compact). <https://unglobalcompact.org/library/5747>
- Dreborg, K.H. (1996). Essence of backcasting. *Futures*, 28(9), 813-828.
[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(96\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(96)00044-4)
- Europakommisjonen. (2020). *SME Definition – User Guide 2020*. September 2020.
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>
- Europakommisjonen. (2022). *Annual report on European SMEs 2021/2022: SMEs and environmental sustainability*. (European Commission).
https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en
- Europarådet (2022, 28. November). *Council gives final green light to corporate sustainability reporting directive*. European Council. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/>
- FN-sambandet. (2021, 28. Oktober). *Bærekraftig utvikling*. FN-sambandet.
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Fuertes, F. & Liarte-Vejrup, N. (2010). Building corporate citizenship through the United Nations Global Compact: contributions and lessons learned from the Argentinean Local Network. I A. Rasche & G. Kell (Red.), *The United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges* (s. 370-385). Cambridge University Press.
- Fuglestad V. & Solvang G.A. (2021). *Virksomhetsstyring for bærekraft: En kvalitativ casestudie av en feltaktørs arbeid for å institusjonalisere styringspraksiser for bærekraftig utvikling*. [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole]. NHH Brage.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2982347?locale-attribute=en>
- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. I J. Miles & P. Gilbert (Red.), *A Handbook of Research Methods for Clinical & Health Psychology* (s. 65-77). Oxford University Press.
- GCNU. (2022, 19. Januar). *Communication on Progress: 2022 Early Adopter Programme Q&A Session*. Global Compact Network USA. <https://www.globalcompactusa.org/events-and-webinars/communication-on-progress-2022-early-adopter-programme-q-a-session>

- Giorgi, A., Giorgi, B. & Morley, J. (2017). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. I C. Willig & W.S Rogers (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research In Psychology* (2. utg, s. 176-192). SAGE.
- Glaser, B.G & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. AldineTransaction.
- Grandal, B.H. (2022, 13. Mars). Slipper ikke unna bærekraftrapportering. *Finansavisen*.
<https://www.finansavisen.no/nyheter/naeringsliv/2022/03/13/7824913/slipper-ikke-unna-baerekraftrapportering>
- Grandin, J., Haarstad, H., Kjærås, K. & Bouzarovski, S. (2018). The politics of rapid urban transformation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 31, 16–22.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343517300702>
- Gray, R. (2006). Does sustainability reporting improve corporate behaviour?: Wrong question? Right time? *Accounting and Business Research*, 36(1), 65-88.
<http://dx.doi.org/10.1080/00014788.2006.9730048>
- Great Transition Initiative (GTI). (2016). *Global Compact: Corporate Engagement at the UN*.
<https://greattransition.org/images/Kell-Global-Compact.pdf>
- Green, S.L. (2002). *Rational Choice Theory: An Overview*. Prepared for the Baylor University Faculty Development Seminar on Rational Choice Theory.
https://business.baylor.edu/steve_green/green1.doc
- GRI & IOE. (2020). *Small business big impact: SME Sustainability Reporting from vision to action*. Global Reporting Initiative & Organization of Employers.
<https://www.globalreporting.org/search/?query=small+business>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Hajer, M., Nilsson, M., Raworth, K., Bakker, P., Berkhout, F., de Boer, Y., Rockström, J., Ludwig, K & Kok, M. (2015). Beyond Cockpit-ism: Four Insights to Enhance the Transformative Potential of the Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 2015, 7(2), 1651-1660.
[10.3390/su7021651](https://doi.org/10.3390/su7021651)
- Havelock, R.G (1971). *Training for Change Agents. A Guide to the Design of Training Programs in Education and Other Fields*. Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, Institute for Social Research, The University of Michigan. <https://eric.ed.gov/?id=ED056259>
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2011). Corporate Social Responsibility. I J. Godemann & G. Michelsen (Red.), *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations* (s. 151-170). Springer.
- ILO (2019, Oktober). *The Power of Small: Unlocking the Potential of SMEs*. International Labour Organization (ILO). <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Jastram, S.M. & Klingenberg, J. (2018). Assessing the Outcome Effectiveness of Multi-Stakeholder Initiatives in the Field of Corporate Social Responsibility - The Example of the United Nations Global Compact. *Journal of Cleaner Production* 189, 775-784.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.005>
- Knudsen, J. S. (2011). Company Delistings from the UN Global Compact: Limited Business Demand or Domestic Governance Failure? *Journal of Business Ethics* 103(3), 331-349.
[10.1007/s10551-011-0875-0](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0875-0)

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det Kvalitative Forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Lavigne-Delville, J. & Weinreich, C. (u.å.). *Introducing the New UN Global Compact Differentiation Programme: Incentivizing and Recognizing Continual Progress*. [Lysarkpresentasjon]. United Nations Global Compact.
http://www.globalcompactnetwork.org/files/comunicazioni_annuali/linee_guida/Differentiation_program.pdf
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International journal of management, business, and administration*, 13(1), 1-6.
https://www.mlsu.ac.in/econtents/1081_Managing%20Change%20The%20Role%20of%20Change%20Agent%20Unit-3.pdf
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136(A), 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8), 795-805.
<https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Mayne, J. (2015). Useful Theory of Change Models. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(2), 119-142. <https://utpjournals.press/doi/10.3138/cjpe.230>
- Moneva, J.M & Hernández-Pajares, J. (2018). Corporate social responsibility performance and sustainability reporting in SMEs: an analysis of owner-managers' perceptions. *International Journal of Sustainable Economy*, 10(4), 405-420.
https://www.researchgate.net/publication/328060873_Corporate_social_responsibility_performance_and_sustainability_reporting_in_SMEs_An_analysis_of_owner-managers'_perceptions
- Moran, E.F. (2010). *Environmental Social Science: Human-Environment Interactions and Sustainability*. Wiley-Blackwell.
- Nature. (u.å.). *Environmental social sciences articles from across Nature Portfolio*. Nature.
<https://www.nature.com/subjects/environmental-social-sciences>
- NHO (u.å.a). *Fakta om små- og mellomstore bedrifter*. Næringslivets Hovedorganisasjon.
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NHO (u.å.b). *Bærekraftsrapportering: Treffer nye krav små og mellomstore bedrifter?* Næringslivets Hovedorganisasjon.
<https://www.nho.no/tema/barekraftig-utvikling/artikler/barekraftsrapportering/>
- OECD (2000). *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Policy Brief, OECD. <http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>

- OECD. (2021). *No net zero without SMEs: Exploring the key issues for greening SMEs and green entrepreneurship*. (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 30.) OECD. <https://dx.doi.org/10.1787/bab63915-en>
- OMP. (2022, Februar). *Introduction to Rational Choice Theory in Social Work*. Online MSW Programs. <https://www.onlinemswprograms.com/social-work/theories/rational-choice-theory/>
- Ortas, E., Álvarez, I. & Garayar, A. (2015). The Environmental, Social, Governance, and Financial Performance Effects on Companies that Adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*, 7(2), 1932-1956. <https://doi.org/10.3390/su7021932>
- Orzes, G., Moretto, A.M., Moro, M., Rossi, M., Sartor, M., Caniato, F. & Nassimbeni, G. (2020). The impact of the United Nations global compact on firm performance: A longitudinal analysis. *International Journal of Production Economics*, 227, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107664>
- Ottaway, R.N (1983). The change agent: A taxonomy in relation to the change process. *Human Relations*, 36(4), 361-392. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872678303600403?casa_token=hEyA7KRDz2EAAA:so_vbBrk--WTIYTtwoXGmVSawGRAsPwcO0RUNh0015vPrCpmFJeWY-oOWMsLNkq2tVUF1nZlCbF5e1g
- Pucker, K.P. (2021). Sustainable Business Practices: Overselling Sustainability Reporting. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting>
- Qureshi, A., Kirkeurd, S., Theresa, K. & Ahsan, T. (2019). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1199-1214. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>
- Rahi, A.F, Johansson, J. & Akter, R. (2021). Do sustainability practices influence financial performance? Evidence from the Nordic financial industry. *Accounting Research Journal*. [10.1108/ARJ-12-2020-0373](https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2020-0373)
- Rasche, A., Waddock, S. & McIntosh, M. (2012). The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect. *Business & Society* 52(1), 6-30. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650312459999>
- Rasche, A. (2010). ‘A Necessary Supplement’ – What the United Nations Global Compact Is and Is Not. *Business & Society* 48(4), 1-41. [10.1177/0007650309332378](https://doi.org/10.1177/0007650309332378)
- Rasche, A. & Waddock, S. (2014). Global Sustainability Governance and the UN Global Compact: A Rejoinder to Critics. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 209-216. [10.2139/ssrn.2402696](https://doi.org/10.2139/ssrn.2402696)
- Regjeringen. (2023, 21. Mars). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. Regjeringen. https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/
- Reinholz, D.L. & Andrews, T.C. (2020). Change theory and theory of change: what’s the difference anyway? *International Journal of STEM Education*, 7(2), s. 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40594-020-0202-3>
- Shad, M.K., Lai, F-W., Fatt, C.L., Klemeš, J.J & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 208(1), 415-425. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120>

- Sethi, S.P & Schepers, D.H (2014). United Nations Global Compact: The Promise–Performance Gap. *Journal of Business Ethics* 122, 193–208. [10.1007/s10551-013-1629-y](https://doi.org/10.1007/s10551-013-1629-y)
- SMB Norge. (2023, 13. Januar). *Regjeringen skjerper miljøkrav i anbud*. SMB Norge. <https://dinbedrift.no/regjeringen-skjerper-miljokrav-i-anbud/>
- Stentoft, D. (2019). Three Challenges for New Students Facing Problem-Based and Interdisciplinary Learning. I A. A. Jensen, D. Stentoft & O. Rav (Red.), *Interdisciplinarity and Problem Based Learning in Higher Education - Research and Perspectives from Aalborg University* (volum 18., s. 49–60). Springer.
- UNCC. (u.å.). *The Paris Agreement*. United Nations Climate Change. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>
- UNDP. (u.å.). *Sustainable Development Goals: Business and the SDGs*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/sdg-accelerator/business-and-sdgs>
- UNGC. (2019a). *Basic Guide Communication on Progress*. United Nations Global Compact. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/communication_on_progress%2FTools_and_Publications%2FCOP_Basic_Guide.pdf
- UNGC. (2019b). *United Nations Global Compact Progress Report*. United Nations Global Compact. <https://globalcompact.no/app/uploads/2020/01/2019-UNGC-Progress-Report-2.pdf>
- UNGC. (2021a). *SME Strategy 2021-23*. United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/library/6049>
- UNGC. (2021b). *2021 Annual Strategic Plan*. Upublisert internt UNGC-dokument. United Nations Global Compact.
- UNGC. (2021c). *Results of the 2021 Annual Survey*. United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/implementation>
- UNGC. (2022). *UN GLOBAL COMPACT 2021 ANNUAL REPORT*. United Nations Global Compact. https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UN%20GLOBAL%20COMPACT%202021%20ANNUAL%20REPORT_FINAL.pdf
- UNGC. (u.å.a). *The Enhanced Communication on Progress*. United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop>
- UNGC. (u.å.b). *About the UN Global Compact*. United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/about>
- UNGCN. (u.å.a) *Om oss*. United Nations Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/om-oss/>
- UNGCN. (u.å.b). *Bli med*. UN Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/bli-med/>
- UNGCN. (u.å.c) *UN Global Compacts ti prinsipper for ansvarlig næringsliv*. UN Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/un-global-compact-10-prinsipper-for-ansvarlig-naeringsliv/>

- UNGCN. (u.å.d). *UN Global Compacts fremgangsmelding («Communication on Progress»)*. UN Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/un-global-compacts-fremgangsmelding-communication-on-progress/>
- UNGCN. (u.å.e). *UN Global Compact Norge*. UN Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/>
- UNGCN. (u.å.f). *Nord-Norge*. UN Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/nord-norge/>
- UNGCN. (u.å.g). *Våre kontorer*. UN Global Compact Norge. <https://globalcompact.no/vare-kontorer/>
- UNIDO. (2003). *Survey of Small and Medium Enterprises in The Global Compact*. United Nations Industrial Development Organisation & The Global Compact https://www.unido.org/sites/default/files/2010-07/Survey_of_small_and_medium_enterprises_in_the_global_compact_0.pdf
- Voegtlin, C. & Pless, N.M. (2014). Global Governance: CSR and the Role of the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics* 122, 179–191. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2214-8>
- WBCSD Executive Committee. (2002). The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Earth Summit 2002 and Beyond. *Corporate Environmental Strategy* 9(3), 226-235. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(02\)00071-4](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(02)00071-4)
- Öberg, Gunilla. (2011). *Interdisciplinary environmental studies: A Primer*. Wiley-Blackwell.
- Øvrebø, O.A. (2018, 27. Desember). Jakter på små og store utslippskutt. *Energi og Klima*. <https://energiogklima.no/nyhet/jakter-pa-sma-og-store-utslippskutt/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Gjeldende medlemskontingent for SMB med hovedmedlemskap i Norge (UNGCN, u.å.b).

Bedriftens størrelse	Medlemskontingent
Mikrobedrifter med færre enn ti ansatte og under 5 millioner NOK i omsetning	2000 NOK
SMBer med mindre enn 261 millioner NOK i omsetning	7500 NOK
SMBer med 261-522 millioner NOK i omsetning	15 000 NOK
SMBer med over 522 millioner NOK i omsetning	~26 000 NOK

Vedlegg 2: Intervjuguide for SMB-respondenter

INTERVJU MED SMB-MEDLEM
Innledende spørsmål: Kan du fortelle litt om din rolle i bedriften?
1. Kan du fortelle om bærekraftsarbeidet i bedriften?
Oppfølgingsspørsmål: <ul style="list-style-type: none">• Hvilke deler av driften rettes bærekraftsarbeidet mot?• Hvilke områder av bærekraft fokuserer dere på (innen klima- og miljø, sosiale forhold, økonomiske forhold eller spesifikke bærekraftsmål)?• Hvor tenker du at bedriften har størst påvirkningskraft innen bærekraft?• Jobber dere med bærekraft i verdikjeden? Kan du reflektere rundt hvor i verdikjeden dere møter på størst utfordringer?• Hvordan er bærekraftsarbeidet organisert? (F.eks hvem og hvor mange har ansvar for bærekraft?)• Jobber dere strategisk med bærekraft – hvordan? (F.eks setter dere mål? Hvordan følger dere opp?)• Hvordan kommuniserer dere bærekraft utad?
2. Har bruken av CoP påvirket bærekraftsarbeidet på noen måte?
Oppfølgingsspørsmål: <ul style="list-style-type: none">• Har du/dere lært noe av rapporteringen?• Har dere implementert eller endret på noe som følge av rapporteringen?

<ul style="list-style-type: none"> • Har det vært noen endringer i bærekraftsarbeidet eller i resultater etter at dere begynte med CoP?
<p>3. Hvordan har det vært å rapportere med CoP?</p>
<p>Oppfølgingsspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er din erfaring med bærekraftsrapportering? • Har du hatt noen utfordringer med å gjennomføre CoP? • Var det mye å sette seg inn i? • Bruker dere flere rapporteringsverktøy? • Hvordan legger du opp arbeidet med rapportering gjennom året? • Hva tenker du at dere får ut av å rapportere med CoP?

Vedlegg 3: Intervjuguide UNGCN-responent

<p style="text-align: center;">INTERVJU MED UNGCN-REPRESENTANT</p>
<p>Innledende spørsmål: Kan du fortelle litt om din rolle i UNGCN?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva er poenget med CoP? 2. Hva er det UNGCN ønsker at CoP skal føre til for sine medlemmer og SMB-medlemmer? <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke endringer er det dere vil at CoP skal bidra til? 3. Ser du en relasjon mellom bruken av CoP og medlemmenes interne bærekraftsarbeid? 4. Hvilke fordeler tenker du at SMB-medlemmer har med å bruke CoP? 5. Hvilke utfordringer tenker du at SMB-medlemmer har relatert til CoP? <ul style="list-style-type: none"> • Hva gjør evt. UNGCN for å hjelpe bedriftene med å overkomme disse utfordringene? 6. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra medlemmer om CoP? 7. Hvorfor blir det i 2023 lansert et nytt, standardisert format for CoP? 8. Hvilke steg har dere tatt for å få flere SMB til å ville rapportere med CoP?