



UNIVERSITETET I BERGEN
DET HUMANISTISKE FAKULTETET
SDG351



MASTEROPPGAVE I FILOSOFI I BÆREKRAFT
VÅR 2023

Hvordan kan aktører i Vestland bidra
til bærekraftig omstilling i små og
mellomstore bedrifter?

Hannah Emilie Rørslett Johansson

Innholdsfortegnelse

Abstract	4
Utvidet sammendrag	6
Forord	9
Introduksjon	10
Kapittel 1	12
Bakgrunn og problemstilling	12
<i>1.1 Bedrifters rolle i bærekraftig utvikling</i>	<i>12</i>
<i>1.2 SMB-enes rolle i bærekraftig omstilling</i>	<i>14</i>
1.2.1 Øko-innovatører	14
1.2.2 Øko-entreprenører	15
1.2.3 Øko-adoptører	15
1.2.4 Motivasjon for bærekraftig omstilling	15
<i>1.3 Barrierer for bærekraftig omstilling i SMB-er</i>	<i>17</i>
<i>1.4 Aktører og interessentenes rolle for bærekraftig omstilling i SMB-er</i>	<i>19</i>
1.4.1 Utdanner	21
1.4.2 Analytiker	21
1.4.3 Koordinator	21
1.4.4 Spesialist	22
1.4.5 Finansiell bidragsyter	22
<i>1.5 Problemstilling og delproblemstillinger</i>	<i>22</i>
Hvordan kan aktører i Vestland bidra til bærekraftig omstilling i små og mellomstore bedrifter?	23
I) Hvilke aktører arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland?	23
II) Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig omstilling i SMB-er?	23
III) Hvilke utfordringer og muligheter møter aktører i Vestland i sitt arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er?	23
IV) Hvilke roller definert i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk kan ulike aktører i Vestland ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er?	23
Kapittel 2	24
Metode	24
2.1 Valg av metode	24
2.1.1 Tverrfaglighet	26
2.2 Datainnsamling	27
2.2.1 Litteraturgjennomgang	27
2.2.2 Semi-strukturerte intervjuer	28
2.2.3 Observasjon	28
2.2.4 Utvalg intervjuer – aktørkartlegging og aktøranalyse	29
2.3 Dataanalyse: Utvikling av tilbakekoblingsløyfe-diagram	32

2.4 Svakheter ved diagrammet og metode	34
2.5 Etikk	36
Kapittel 3	38
Resultat	38
3.1 Resultat aktøranalyse	38
3.1.1 Klynger	38
3.1.2 Nettverksorganisasjoner	38
3.1.3 Virkemiddelapparatet	39
3.2 Resultat tilbakekoblingsløyfe-diagram	39
3.2.1 Beskrivelse av variabler	39
3.2.2 Tilbakekoblingsløyfe-diagram	43
3.2.3 Beskrivelse av sløyfer	43
Kapittel 4	45
Diskusjon og konklusjon	45
4.1 Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig omstilling i SMBer?	45
4.1.1 Investeringskostnad for bærekraftig omstilling	45
4.1.2 Kunnskap om bærekraft og påvirkning	45
4.2 Hvilke utfordringer og muligheter møter aktører i Vestland i sitt arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er?	47
4.2.1 Faren for et uoversiktlig tilbud	47
4.2.2 Hinder for samarbeid og utvikling av tilbud	49
4.2.3 Miljøkrav som en driver for bærekraftig omstilling	50
4.5 Hvilke roller definert i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk kan ulike aktører i Vestland ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er?	51
4.5.1 Utdanner	51
4.5.2 Analytiker	52
4.5.3 Koordinator	53
4.5.4 Spesialist	53
4.5.5 Finansiell bidragsyter	54
4.5.6 Politisk påvirker	54
4.6 Konklusjon	54
Kilder	57
Vedlegg	61
Vedlegg 1, intervjuguide	61
Vedlegg 2, aktørkartlegging	62
Vedlegg 3, link til tilbakekoblingsløyfe-diagram	63

Figur- og tabelliste

Figur 1 Årsakssammenheng, kilde: Bala et al. (2016).....	32
Figur 2 Tilbakekoblingssløyfe eksempel, kilde: Bala et al. (2016)	33
Figur 3 Tilbakekoblingssløyfe-diagram.....	43
Tabell 1 Roller interessenter tar for å støtte SMB-er med bærekraftsarbeidet. Kilde: (Journeault et al., 2021) ...	21
Tabell 2 Beskrivelse av intervjuobjekter.....	31
Tabell 3 Beskrivelse av variabler og årsakssammenhenger.....	42
Tabell 4 Beskrivelse av tilbakekoblingssløyfer.	44
Tabell vedlegg 1 aktørkartlegging	62

Abstract

This master thesis explores ‘How can actors in Vestland encourage sustainable transitions in small and medium enterprises?’ (from this point SMEs). SMEs are currently lagging behind in sustainable transitions compared to larger enterprises (Bowen, 2000). Several studies have pointed to resources, attitudes, and company culture, as well as a lack of awareness as barriers in the transition processes (Journeault et al., 2021; NSRS, 2020; Ny Analyse et al., 2021; OECD, 2015). Due to this, the aim of the thesis was to understand how actors might lower the thresholds SMEs face to start transition processes (Journeault et al., 2021; NSRS, 2020; Ny Analyse et al., 2021; OECD, 2015). The thesis was developed through an internship at UN Global Compact Norway, with an aim to provide useful information for actors in the region that want to develop new activities or improve their existing activities for SMEs. This is important from a sustainable development perspective because 98 percent of businesses in Vestland are SMEs (SSB, 2022). Due to this, SMEs will have an essential role in transitioning the region to become more sustainable, stated in Vestlandsporføljen (2021).

A causal loop diagram based on system dynamics methods was developed to understand how the different actors play, and can play, different roles in transition processes in SMEs. The diagram was developed based on literature on sustainable transitions in SMEs, and data collected through observations and interviews from eight different actors in the region that work with SMEs. From the diagram, two barriers for sustainable transitions in SMEs are discussed: the cost for investing in sustainable transitions and knowledge about sustainability and impact. Furthermore, the accessibility to activities, barriers for cooperation among actors and development of activities towards SMEs, and environmental regulations as a driver for sustainable transitions in SMEs was discussed as challenges and opportunities that the actors face in their work with SMEs.

Journeault et al. (2021)’s framework, which identifies five roles stakeholders might take, *trainer*, *analyst*, *specialist*, *coordinator* and *financial provider*, was used to identify potential roles the different actors in the region can take to encourage sustainable transitions in small and medium enterprises:

- Network organisations and the regional economic development organizations appear to be suitable for filling the role as *trainers*, because they are natural points of contact for SMEs. This role is especially important as the diagram shows that knowledge

about sustainability and impact is an important driver for SMEs to start transition processes. They can also fulfil the role of the *financial provider* by giving access to information, knowledge and other resources that reduce the investment cost for sustainable transition.

- The role of the *analyst* can be filled by climate accounting, sustainability reporting and certification. Although, several actors experience a lack of standardisation of tools for measuring and reporting on sustainability in companies.
- The roles of *specialist* and *coordinator* mainly have offers for eco-innovators and eco-entrepreneurs. Although, there is a lack of actors who take such a role aimed at eco-adopters. Filling these roles could help to reduce the investment costs for sustainable transitions for a larger group of SMEs.
- Because the diagram shows that environmental regulations can be an important driver for sustainable transitions in SMEs, the role of *political influencer* was identified as an additional role to develop policy recommendations related to environmental regulations aimed at SMEs.

Utvidet sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker problemstillingen: Hvordan kan aktører i Vestland bidra til bærekraftig omstilling i små og mellomstore bedrifter (heretter SMB-er). Oppgaven reflekterer erfaringer og observasjoner fra et praksisopphold hos UN Global Compact Norge, der oppgaven ble utformet. Formålet med oppgaven har vært å danne et nyttig faggrunnlag for aktører i Vestland som arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er.

Et tilbakekoblingsløyfe-diagram basert på systemdynamisk metode er brukt for å forstå systemet rundt SMB-er og aktører, og identifisere utfordringer og muligheter pekt på av aktørene selv. For å besvare problemstilling undersøker oppgaven følgende delproblemstillinger: I) Hvilke aktører arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland? II) Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig omstilling i SMB-er? III) Hvilke utfordringer og muligheter møter aktører i Vestland i sitt arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er? IV) Hvilke roller definert i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk kan ulike aktører i Vestland ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er?

Fra diagrammet er to barrierer for bærekraftig omstilling diskutert; investeringskostnad for bærekraftig omstilling, og kunnskap om bærekraft og påvirkning. Investeringskostnaden for bærekraftsarbeid, og usikkerhet rundt fordelene ved slike investeringer gjør at SMB-er ikke prioriterer bærekraftsarbeid (OECD, 2019). En fare som kommer frem i diagrammet er at SMB-er som ikke kommer i gang med bærekraftsarbeid vil falle bakpå, mens SMB-er som har kunnskap om bærekraftig utvikling, påvirkning og strategiske og finansielle muligheter ved omstilling vil få et forsprang. Flere undersøkelser om bærekraftig omstilling i norske SMB-er viser at halvparten av norske bedriftene spurt ikke ser på bærekraft som relevant for varene de leverer (Nordea, 2019; Ny Analyse et al., 2021). Dette tyder på at en stor andel bedrifter står i fare for å falle bakpå i omstillingsprosesser.

I oppgaven diskuteres ulike utfordringer og muligheter aktørene i Vestland møter i deres arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er. En utfordring som kommer frem i diagrammet, er at tilbudet for bærekraft rettet mot SMB-er er uoversiktlig og dårlig koordinert mellom de ulike aktørene i regionene. At tilbudet fremstår som uoversiktlig kan gjøre det utfordrende for SMB-er, som allerede opplever tidspress, å finne frem til relevant informasjon og aktiviteter, føre til en dårlig bruk av ressurser, og at tilbudet ikke reflekterer behovet til SMB-ene.

Samarbeid mellom aktører og spesialisering av tilbud kan føre til mer effektiv bruk av ressurser, og utvikling av et bedre tilbud rettet mot SMB-er. Samtidig eksisterer det flere hindre for samarbeid mellom aktører i regionen. Slike hindre er blant annet knyttet til ulik definisjon av hva bærekraft betyr, og hvordan tilbud på bærekraft er finansiert. Dette forholdet kan påvirke kvaliteten på tilbudene som opprettes. Selve systemet aktørene opererer i, kan dermed være en utfordring både for samarbeid og opprettelse av et godt tilbud for SMB-er.

Basert på funn fra diagrammet defineres ulike roller aktører i regionen kan ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er basert på Journeault et al. (2021) sitt rammeverk.

Rammeverket definerer fem roller aktører kan ta: utdanner, analytiker, spesialist, koordinator og finansiell bidragsyter. I tillegg ble rollen som *politisk påvirker* identifisert som viktig for å arbeide med påvirkningsarbeid knyttet til miljøkrav rettet mot SMB-er. Aktørene kan ta følgende roller:

- Nettverksorganisasjoner og virkemiddelapparatet kan fylle rollen som *utdanner*, fordi de er naturlige kontaktpunkter for SMB-er. De kan også fylle rollen som *finansiell bidragsyter* ved å gi tilgang på informasjon, kunnskap og andre ressurser som reduserer investeringskostnaden for bærekraftig omstilling. Denne rollen er spesielt viktig fordi diagrammet viser at kunnskap om bærekraft og påvirkning er en viktig driver for SMB-er å komme i gang med bærekraftig omstilling.
- *Analytiker*-rollen kan fylles ved bruk av klimaregnskap, bærekraftsrapportering og sertifisering, men i dag opplever flere aktører en mangel på standardisering av verktøy for å måle og rapportere bærekraft i bedrifter. Videre peker aktørene i virkemiddelapparatet på at de mangler kompetanse og verktøy for rapportering.
- Rollene *spesialist* og *koordinator* har i dag i hovedsakelig tilbud for øko-innovatører og øko-entreprenører. Det mangler dermed aktører som tar en slik rolle rettet mot øko-adoptører. Disse bør fylles for å bidra til å redusere investeringskostnadene for bærekraftig omstilling for en større gruppe SMB-er.
- Diagrammet viser at miljøkrav kan være en viktig driver for bærekraftig omstilling i SMB-er, fordi det gir en konkurransefordel, og styrer finansielle ressurser mot bedrifter som satser på bærekraft. *Politisk påvirker* kan derfor være en viktig rolle ved å utforme, og kommunisere behov på vegne av SMB-er. Slik det fremstår gjennom aktøranalysen er næringsforeningene et talerør på vegne av lokale bedrifter, og arbeider med næringslivspolitik i dag.

Funnene i oppgaven kan knyttes til overordnede diskusjoner relatert til bærekraftig utvikling. Blant annet har ulike aktører forskjellige definisjoner av bærekraft. Mens noen aktører snakker om 'grønn omstilling', snakker andre om 'bærekraftig omstilling'. Uenigheter rundt definisjon og operasjonalisering av bærekraftig omstilling i bedrifter kan ses i sammenheng med bærekraftig utvikling som konsept, der man ser ulike tilnærminger basert på forskjellige syn og verdier knyttet til natur, mennesker og økonomisk utvikling. Konseptet har dermed forskjellig mening i ulike disipliner, institusjoner, geografiske områder og sosiale grupper. Hvordan bærekraft defineres vil påvirke hvordan det måles, og hva som pekes på som problemer og løsninger (Folke et al., 2016). Dette kan føre til uenigheter mellom ulike aktører, og være et hinder for samarbeid.

Forord

Mitt ønske for masteroppgaven er at den skal være nyttig, og være med å løse en samfunnsutfordring. Oppgaven ble utviklet i løpet av mitt praksisopphold hos UN Global Compact Norge der jeg fikk innsikt i bærekraftsproblemer knyttet til SMB-er i regionen, og aktørene som jobber med problemstillingen hver dag. Dette ble inspirasjonen for oppgaven. Jeg vil takke Oda Bjerkan for at hun åpnet dørene, og lot meg ta en aktiv del i arbeidet deres. Det har vært en spennende utfordring og gitt et stort læringsutbytte.

Jeg vil gjerne takke mine veiledere, Anne Blanchard og Birgit Kopainsky, som har bidratt med gode faglige råd, og vært støttespillere gjennom hele prosessen. Til tross for min begrensede erfaring med systemdynamikk har Birgit hatt troen hele veien. Birgit har en 'dette får vi til'-tilnærming til det meste, og en stor entusiasme for sitt fagfelt. Anne har alltid en oppmuntrende kommentar, og ikke minst gode refleksjoner. Anne utfordrer til å se problemer fra ulike perspektiver, og ser de store sammenhengene.

Jeg vil også takke Kjetil Rommetveit og Roger Strand som tok initiativ til å opprette masterprogrammet i bærekraft. Masterprogrammet er et steg i riktig retning mot å gi studenter muligheten til å tenke nytt rundt utfordringene vi står overfor som samfunn. Kjetil og Roger er ikke bare forelesere, de har også et enormt engasjement og omsorg for sine studenter. Jeg er takknemlig for at jeg fikk være med som første kull, og gleder meg til å se fortsettelsen!

Introduksjon

Vestlandsparteføljen (2021) har skissert opprettelsen av ulike grønne huber for å transformere regionen fra oljevirkosomhet til nye eksportmuligheter (EY, 2021). For å lykkes med omstillingen må nye grønne verdikjeder opprettes på tvers av sektorer ved å samarbeide og utveksle materialer. I Vestland har 98 prosent av virksomhetene mindre enn 50 ansatte, og SMB-er vil dermed ha en viktig rolle i de nye verdikjedene (SSB, 2022).

Å forstå hvordan SMB-er kan bidra til bærekraftig omstilling er spesielt viktig fordi flere studier finner at SMB-er i liten grad har kommet i gang med bærekraftig omstilling, sammenlignet med store virksomheter (Bowen, 2000; Journeault et al., 2021; NSRS, 2020; Ny Analyse et al., 2021; OECD, 2015). SMB-er har ofte begrenset tid, kunnskap og ressurser til å arbeide med bærekraft, og forskjellige aktører kan derfor spille en viktig rolle for å hjelpe SMB-er i gang med bærekraftsarbeidet (Journeault et al., 2021). Videre trekkes samarbeid mellom aktører frem som nøkkelen for at de grønne verdikjedene definert i Vestlandsparteføljen (2021) skal realiseres og skaleres. Det finnes flere aktører i Vestland som tar forskjellige roller rettet mot bærekraftig omstilling i SMB-er. Denne oppgaven vil undersøke det eksisterende tilbudet, hvordan aktørene arbeider og hvilke utfordringer de møter i sitt arbeid.

Masteroppgaven reflekterer erfaringer og observasjoner fra et praksisopphold hos UN Global Compact Norge (heretter UNGC Norge), der oppgaven ble utformet. Oppgaven vil gi økt forståelse for hvilken rolle de forskjellige aktørene i regionen tar, i tillegg til å identifisere potensielle hull i tilbudet rettet mot SMB-er. Oppgaven bruker systemdynamisk metode og et tilbakekoblingsløype-diagram for å svare på problemstillingen: *Hvordan kan aktører i Vestland bidra til bærekraftig omstilling i små og mellomstore bedrifter?*

For å besvare problemstilling undersøker oppgaven følgende delproblemstillinger: I) Hvilke aktører arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland? II) Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig omstilling i SMB-er? III) Hvilke utfordringer og muligheter møter aktører i Vestland i sitt arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er? IV) Hvilke roller definert i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk kan ulike aktører i Vestland ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er?

Oppgaven vil først belyse bedrifters rolle i bærekraftig utvikling, barrierer SMB-er møter i omstillingsprosesser, og hvilken rolle ulike aktører kan ta. Deretter vil oppgaven forklare nærmere om valg av systemdynamikk som metode, og utformingen av diagrammet. Til slutt vil resultatet fra diagrammet diskuteres i henhold til problemstillingene.

Kapittel 1

Bakgrunn og problemstilling

1.1 Bedrifiers rolle i bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling handler om å møte dagens behov, uten å ødelegge fremtidige generasjoners mulighet til å møte sine behov, og bygger på forståelsen om at jorden har en økologisk bæreevne som vi må forholde oss til (Our common future, 1987). Konseptet ble utviklet allerede på 70-tallet, men ble institusjonalisert av Brundtlandkommisjonen i 1987. Det har siden blitt et utbredt konsept (Liverman, 2018). Konseptet kan deles inn i utvikling, menneskelige behov, og bekymring for fremtidige generasjoner. Bærekraftig utvikling viser til en balanse mellom tre pilarer: sosial, miljø og økonomi. Samtidig kan utvikling av én pilar, føre til negativ påvirkning for de to andre. Dette henger sammen med spørsmålet om økonomisk vekst og bærekraftig utvikling kan skje samtidig, der det eksisterer også et skille mellom de som mener vi ikke kan oppnå bærekraft uten økonomisk vekst, og de som mener de to ikke er forenlige. Konseptet vil dermed ha ulik mening i forskjellige disipliner, institusjoner, geografiske områder og sosiale grupper. På bakgrunn av de mange tilnærmingene og konfliktene knyttet til bærekraftig utvikling brukes det ofte som et eksempel på et uregjerlig problem, et problem som er umulig å definere og uten løsning (Folke et al., 2016).

Det eksisterer flere forskjellige tilnærminger til bærekraftig utvikling, ofte referert til som 'svak' og 'sterk' bærekraft, og 'dyp' og 'grunn' økologi. De ulike tilnærmingene representerer forskjellige syn og verdier knyttet til natur, mennesker og økonomisk utvikling. Det er uenigheter om naturen skal være i hovedfokus, hvor det er grenser knyttet til økonomisk aktivitet, eller om teknologisk utvikling og innovasjon kan utvide de økologiske grensene. Sistnevnte omtales ofte som en frakobling, der bærekraftig økonomisk vekst er sett på separat fra påvirkning på miljø. De ulike narrativene rundt bærekraftig utvikling viser hvordan forskjellige aktører både definerer og opererer forskjellige når det kommer til bærekraftig utvikling (Fletcher & Rammelt, 2017).

Bedrifiers rolle i forhold til bærekraftig utvikling og samfunnsansvar har vært et utbredt konsept siden 50-tallet. Konseptet fikk grobunn med en økende forbrukerbevissthet og -press rettet mot bedrifiers positive og negative påvirkning på samfunn, natur og miljø. Davis (1973) argumenterte for at samfunnsansvar ville være en forutsetning for bedrifiers overlevelse ved at endrede sosiale normer, i kombinasjon med reguleringer, ville presse bedrifter til å bidra til positivt til samfunnet. Dette henger sammen med den velkjente, og bestridte, Porter-hypotesen, som argumenterte for at bedrifter kunne tjene på å løse sosiale problemer, og at miljøkrav kan stimulere til innovasjon og konkurranse (Cohen & Tubb, 2017).

Hvordan bedrifter bidrar til økonomisk, miljømessig og sosial utvikling er ofte omtalt som 'den triple bunnlinjen'. Rammeverket gjør det mulig å måle samfunnsansvar, og var utviklet for å oppfordre bedrifter fra å kun fokusere på profitt, men heller å ta i betraktning deres påvirkning på samfunn, natur og miljø (Elkington, 1994). Elkington (1994) advarte mot å bruke rammeverket kun for å øke bedriftens rykte, selv om det kunne gi bedrifter konkurransefordeler. Allikevel ser man 25 år etter at rammeverket ble lansert at sektoren for bærekraft har vokst, men at det fortsatt er store utfordringer knyttet til klima og miljø. «Mens det har vært suksesser, er klimaet, vannressurser, hav, skoger, jordsmonn og biologisk mangfold i økende grad truet. Det er på tide å enten trappe opp - eller å komme seg ut av veien» (oversatt fra engelsk) (Elkington, 2018, avsnitt 5). Hvilken rolle bedrifter har for bærekraftig utvikling er derfor fortsatt et omdiskutert tema.

Til tross for at bærekraftig utvikling og omstilling relatert til bedrifter er et omdiskutert konsept, vil næringslivet ha en viktig rolle for å nå nasjonale og regionale mål for bærekraftig utvikling. Bedrifter kan også være med å løse utfordringene samfunnet står overfor, og man finner flere og flere eksempler på bedrifter som profitterer på innovative løsninger på bærekraftsproblemer (Porter & Kramer, 2011). Denne oppgaven tar i hovedsak for seg hvordan bedrifter, med fokus på SMB-er, kan sette i gang prosesser for å redusere negativ påvirkning på miljø, klima og sosiale forhold. Bærekraftig omstilling innebærer med dette et helhetlig perspektiv på bærekraft som inkluderer hensyn til menneskelige og ikke-menneskelige ressurser, infrastruktur, verdikjede og interaksjon med aktører (Lozano & Garcia, 2020; Porter & Kramer, 2011). Videre handler bærekraftig omstilling i denne oppgaven om hvordan bedrifter kan redusere og effektivisere bruk av ressurser, øke grad av resirkulering og redusere utslipp for å beskytte samfunn mot negative effekter av forurensing

og klimaendringer (Darnall et al., 2009). Definisjonen brukt i denne oppgaven åpner for at hva bærekraftig omstilling betyr konkret for enkeltbedrifter vil avhenge av størrelse, omfang, struktur og bransje (Engert et al., 2016).

1.2 SMB-enes rolle i bærekraftig omstilling

I Norge utgjør 99 prosent av alle virksomheter SMB-er, og har samlet en stor påvirkning på miljøet. I EU, for eksempel, står SMB-er for rundt 60 prosent av den totale miljøpåvirkningen (Journeault et al., 2021). I 2019 stod Vestland for 19 prosent av de totale utslippene i Norge, hvor 42 prosent av utslippene kom fra industri, olje og gass, sjøfart og veitrafikk (EY, 2021). Vestlandsparteføljen (2021) fastslår at Vestland må gjennomgå en transformasjon fra oljevirksomhet til nye eksportmuligheter. Samarbeid på tvers av verdikjeder og geografi, og mangel på kompetanse pekes på som hovedbarrierer for en bærekraftig omstilling i regionen. For å overkomme barrierene anbefaler rapporten opprettelse av grønne huber og industrielle symbioser (EY, 2021). 98 prosent av virksomhetene i regionen har mindre enn 50 ansatte, og SMB-er vil dermed ha en viktig rolle som leverandører og produsenter i de nye verdikjedene (SSB, 2022).

SMB-er kan redusere deres fotavtrykk ved effektivisering, eller gjennom utvikling av bærekraftige produkter og tjenester (OECD, 2019). SMB-er kan altså enten omstille seg til å bli mer bærekraftig, eller fokusere selve bedriftsmodellen rundt salg av bærekraftsrelaterte produkter og tjenester (McDaniels & Robins, 2017). OECD (2013) har definert tre typologier: øko-innovatører, øko-entreprenører og øko-adoptører. Disse rollene er ikke eksklusive. Øko-entreprenører kan være, og er ofte øko-innovatører. Øko-adoptører kan også drive innovasjon. Det er viktig å skille mellom ulike tilnærminger SMB-er har til bærekraftig omstilling, fordi de ulike kategoriene vil ha forskjellige behov i omstillingsprosesser (OECD, 2019).

1.2.1 Øko-innovatører

Øko-innovatører arbeider med øko-innovasjon, definert som «implementering av et nytt eller vesentlig forbedret produkt (vare eller tjeneste), eller prosess, en ny markedsføringsmetode eller en ny organisasjonsmodell i forretningspraksis, arbeidsplass organisasjon eller eksterne relasjoner som reduserer miljøavtrykk, med eller uten hensikt» (OECD, 2019, s.12) (oversatt

fra engelsk). Øko-innovatører spiller en rolle i å skape radikale og forstyrrende innovasjoner (OECD, 2019).

1.2.2 Øko-entreprenører

Øko-entreprenører fungerer som andre entreprenører. De søker muligheter basert på endringer i verdier, oppførsel, reguleringer eller problemer. De ser på bærekraft som et av sine strategiske mål, og arbeider med å utvikle og kommersialisere nye løsninger. Øko-entreprenører kan bevege seg mellom konvensjonelle og bærekraftige bedriftsmodeller (OECD, 2019).

1.2.3 Øko-adoptører

Øko-adoptører vil utgjøre flesteparten av SMB-er. For disse bedriftene er ikke bærekraft kjernen av bedriften, men de adopterer bærekraftige løsninger og teknologier gradvis inn i bedriftsmodellen sin. For flere adoptører handler bærekraft også om å følge markedet og reguleringer. Det kan derfor være viktig å gjøre denne gruppen bevisst på de mulige økonomiske fordelene ved bærekraftig omstilling. Disse bedriftene iverksetter bærekraftsarbeid gradvis, etter behov, for å redusere de totale utslippene (OECD, 2019).

1.2.4 Motivasjon for bærekraftig omstilling

Bedrifter har ulike motivasjoner for å engasjere seg i initiativer rettet mot miljø og samfunn, men flere studier har funnet at ytre motivasjoner er de sterkeste (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). Dette henger sammen med forbrukere og interessenters interesse for virksomheter med en tydelig sosial agenda (Sen & Bhattacharya, 2001). Bedriftseiere ser på aktiviteter knyttet til samfunns- og miljøansvar som viktig for å opprettholde bedriftens omtale, og en mulighet for å øke konkurransekraften og profitt. Flere bedriftseiere peker også på moralske forpliktelser som sin motivasjon for å investere i samfunn og miljø (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008).

Blant norske bedrifter har flere studier funnet at ytre motivasjon driver samfunns- og miljøengasjement (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008; Nordea, 2020). Brønn og Vidaver-Cohen (2008) fant blant annet at forbedret omdømme, anerkjennelse for moral, og langsiktige interesser var de fremste motivasjonene. Ansattes og interessenters forventninger, og å forhindre fremtidige driftsutfordringer var også viktige motivasjoner for å engasjere seg i samfunns- og miljø initiativ. Miljøkrav og å løse samfunnsutfordringer var de minst viktige

motivene. Samtidig var det store sektorielle variasjoner mellom verdidrevne motiver, der virksomheter med sterkere kundeinteraksjoner var mer personlig motiverte, og mer genuint investert i samfunnsutfordringer. Videre var ikke økt profitt et sterkt motiv blant norske virksomheter (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008). Det samme fant Nordea (2020), der få virksomheter relaterte ikke-finansielle faktorer, som miljø og samfunn, til sine finansielle resultater. At Norge er en høyt utviklet økonomi, med en høyt utdannet arbeidsstyrke, få virksomheter over 100 ansatte, et sterkt regulert næringsliv, med sterke og organiserte næringsforeninger og fagforeninger, er sannsynlig en påvirkende faktor for motivasjoner for samfunnsansvar (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008).

Tilgang til nye markeder og etterspørsel etter bærekraftige produkter er viktige drivere for bærekraftig omstilling. Øko-innovatører og øko-entreprenører responderer på åpninger i markedet, og etterspørsel etter nye bærekraftige produkter. En global studie fra 2015 viste blant annet at 66 prosent av forbrukere er villige til å betale mer for bærekraftige produkter, dette var en økning fra tidligere år (Neilsen, 2015). Videre er etterspørsel etter bærekraftige produkter en viktig motivasjon for omstilling for SMB-er i EU (OECD, 2013). Samtidig finner Ny Analyse et al. (2021) at flere norske bedrifter opplever at kunder ikke er villige til å betale ekstra for bærekraftige produkter. Tilgang til nye markeder og etterspørsel etter bærekraftige produkter kan dermed være en pådriver, men mangler på dette kan være en mulig barriere for bærekraftig omstilling i SMB-er (Ny Analyse et al., 2021; OECD, 2013).

Kostnadsreduksjoner som resultat av omstilling vil også være en viktig motivasjon for bærekraftig omstilling i SMB-er. Dette gjelder spesielt for øko-adoptører som omstiller seg gradvis, heller enn respons på endringer i markedet. Studier fra SMB-er i EU har funnet at å redusere kostnader er en viktig motivasjon, og at to tredjedeler ser resultater av investeringene de gjør (OECD, 2018). Kostnadsreduksjon gjennom effektivisering handler om at mindre input må til for å produsere samme output. Dette kan skje gjennom mer effektive prosesser som fører til mindre input, gjennom redesign av produkter, ved gjenbruk eller viderebruk av materialer, ved bruk av resirkulerte materialer, eller ved effektivisering av infrastruktur gjennom energieffektiv belysning, isolasjon og mer effektive varmesystemer (OECD, 2018).

1.3 Barrierer for bærekraftig omstilling i SMB-er

Flere studier finner at SMB-er i liten grad har kommet i gang med bærekraftig omstilling (Ny Analyse et al., 2021; NSRS, 2020; OECD, 2015; Journeault et al., 2021). Ny Analyse et al. (2021) fant i en undersøkelse som omfattet 700 norske SMB-er at 47 prosent mener de ikke tar del i grønn omstilling. Samtidig indikerer flere studier at store virksomheter tar større miljøansvar enn små (Bowen, 2000). Blant annet fant Bowen (2000) i en gjennomgang av studier som undersøke bedrifters miljøhensyn at 9 av 10 studier viste en betydelig korrelasjon mellom størrelse og miljøhensyn, hvor store selskap i større grad tok miljøhensyn enn små. Dette kan tyde på at SMB-er møter barrierer for å sette i gang omstillingsprosesser. SMB-er er en heterogen gruppe av virksomheter, og møter derfor ulike barrierer for å komme i gang med bærekraftig omstilling. Samtidig peker flere studier på tilgang til ressurser, holdninger og bedriftskultur, samt manglende bevissthet som de største barrierene i omstillingsprosessene (Ny Analyse et al., 2021; NSRS, 2020; OECD, 2015; Journeault et al., 2021).

Flere SMB-er mangler kunnskap om bedriftens negative innvirkning på klima, miljø og samfunn. Blant annet opplever over halvparten av norske SMB-er at bærekraft ikke er relevant for varene de leverer (Nordea, 2019; Ny Analyse et al., 2021). At en så betydelig andel SMB-er opplever at bærekraft ikke er relevant, kan tyde på mangel på kunnskap om bedriftens påvirkning. Fordi SMB-er ofte ikke er klar over sin påvirkning blir bærekraftsarbeid nedprioritert (Journeault et al., 2021; NSRS, 2020; Ny Analyse et al., 2021; OECD, 2015;). Videre ser flere SMB-er bærekraftsarbeid som en stor investering, og er ofte ikke klar over fordelene. Samtidig mangler SMB-ene som er klar over fordelene, ressurser og kunnskap for å måle dem (Friedman & Miles, 2002). Evne til å måle effekten av tiltak er en viktig utfordring fordi små bedriftseiere ønsker å vite at investeringer i bærekraftig omstilling fører til økt profitt før de tar steget (Revell & Rutherford, 2003).

Usikkerheten relatert til investering i bærekraft kan være et stort hinder for omstilling i SMB-er (Jalonen, 2011). Dette handler om usikkerhet rundt tilgjengelighet på råvarer, teknologi, markeder og etterspørsel. Usikkerhet rundt etterspørsel er blant topp tre barrierer for øko-innovasjon blant SMB-er i EU. Dette gjelder spesielt blant øko-innovatører (Jalonen, 2011; OECD, 2019). Denne usikkerheten øker for SMB-er, fordi de i mindre grad eksporterer, og dermed har tilgang på mindre markeder. Dette er en større utfordring for små bedrifter, enn

for mellomstore, fordi små bedrifter også ofte er mer risikoaverse på grunn av tilgang til ressurser (OECD, 2013; OECD, 2015). Blant øko-adoptører eksisterer det en skepsis rundt fordelene av bærekraftige investeringer, og flere SMB-er ser på investeringer som kostbare, med usikker gevinst (OECD, 2018). Usikkerhet kan dermed føre til mangel på investering i bærekraftige innovasjoner og omstilling.

Strukturen på SMB-er kan være både en utfordring og en fordel. I flere SMB-er er bedriftseier også daglig leder. Denne personen har dermed stor innflytelse på strategiske beslutninger. Bedriftseiernes holdning til bærekraftig omstilling vil derfor være avgjørende. Samtidig kan ledelsens direkte innflytelse føre til høyere motivasjon, engasjement og større ansvarsfølelse for miljø og samfunn (Hamann et al., 2009; Williams & Schaefer 2012). Videre vil ledelsens personlighet, holdning til risiko, og ferdigheter for å ta risiko, være viktig for å oppdage nye muligheter. Jo mer risikoaverse, desto mindre sannsynlig er investeringer i bærekraft, på bakgrunn av usikkerheten relatert til slike investeringer (Tell, 2001). Samtidig er SMB-er mer fleksible, og det er en kortere vei fra beslutning til implementering (Pierre & Fernandez, 2018). Strukturen på SMB-er gjør det mulig å reagere raskt på åpninger i markedet, og tilpasse seg reguleringer, samtidig som tilgang på ressurser kan føre til skepsis og tilbakeholdenhet.

Mangel på ressurser trekkes ofte frem som en hovedutfordring for bærekraftig omstilling blant SMB-er. Bærekraftig omstilling krever opplæring, investering i nye systemer, rapportering etc. SMB-er er mer sårbare for ekstra kostnader, sammenlignet med større bedrifter, og mangler ofte økonomiske ressurser til å investere i bærekraft (Brammer et al., 2012). På grunn av færre ansatte, som ofte har flere forskjellige roller, er det krevende å finne ressurser til nye arbeidsoppgaver. Videre fører mangel på tid til at arbeidsoppgaver som ses på som mindre viktige blir nedprioritert (Bondi et al., 2000). Ansatte i SMB-er mangler også ofte opplæring på bærekraft (Bondi et al., 2000; Halia, 2007). SMB-er kan dermed ha behov for støtte i omstillingsprosesser. Blant annet fant Ny Analyse et al. (2021) at norske SMB-er etterlyser mer informasjon, og insentiver for å komme i gang med bærekraft. For å håndtere barrierene SMB-ene står overfor er det viktig å finne måter SMB-er kan få tilgang til relevant informasjon og ressurser.

1.4 Aktører og interessentenes rolle for bærekraftig omstilling i SMB-er

Bærekraftig omstilling i bedrifter krever sosiale, tekniske, og økonomiske transformasjoner. Dette innebærer interaksjoner mellom både mennesker og ikke-menneskelige aktører, og interessenter. Disse aktørene eksisterer i en synergi der de påvirker hverandre, og er i konflikter. Konflikter kan skje i skjæringspunktet mellom samfunn og teknologi, der det kan oppstå en drakamp mellom den sosiale nytten, og teknisk funksjon. Interaksjoner mellom forskjellige aktører og interessenter kan være avgjørende for at en innovasjon, eller omstillingsprosess blir suksessfull. Det finnes flere forskjellige perspektiver på rollen interessenter og aktører tar i forhold til bedrifter (Nora et al., 2023). Denne oppgaven fokuserer hovedsakelig på hvordan ulike aktører være støttespillere for SMB-er for å redusere barrierene SMB-ene møter i omstillingsprosesser.

En interessent er ofte definert som 'en gruppe eller et individ som kan påvirke eller er påvirket av oppnåelsen av virksomhetens mål' (oversatt fra engelsk) (Freeman, 1984, s.46 i Darnall et al., 2010). Interessenter kan kategoriseres som primære eller sekundære. Primære interessenter har en direkte økonomisk tilknytning til virksomheten. Dette vil typisk være aktører i verdikjeden, kunder etc., eiere og ansatte. Sekundære interessenter er aktører som ikke har direkte tilknytning til virksomhetens økonomi. Dette kan være samfunnsaktører, for eksempel miljø- eller andre samfunnsorganisasjoner, eller faggrupper som fagforeninger eller bransjeforeninger. Samfunnsaktører har ofte en indirekte påvirkning på virksomheter ved at de kan påvirke hvordan en virksomhet blir oppfattet, for eksempel ved streik, protest etc. Et annet eksempel på sekundære interessenter er individer eller offentlige aktører som har myndighet til å lage miljøkrav. Miljøkrav vil påvirke virksomheter ved at de kan bli pålagt bøter eller andre straffer dersom de ikke overholder lovene (Darnall et al., 2010).

Darnall et al. (2010) fant at press fra interessenter, både primære og sekundære, gjør at virksomheter tar større miljøansvar. Videre finner de at små virksomheter er mer påvirket av interessenter i verdikjeden, interne interessenter og regulatorer. Små virksomheter opplever sjeldent press fra interessenter, men når de opplever slikt press, føler de seg lett truet av det og agerer på det. Flere studier finner også at små virksomheter er mer påvirket av miljøkrav, noe som gir en fordel til større virksomheter, samtidig som det gjør det utfordrende for nye bedrifter (Dean & Brown, 1995; Dean et al., 2000). Samtidig er små virksomheter, på grunn

av sin fleksible struktur, ofte raskere til å tilpasse seg eksternt press, som krav og etterspørsel (Jones & Klassen, 2001). Små bedrifter har mindre byråkrati, er ofte unge, og mer innovative, og tilpasser seg nisjemarkeder. Mens store selskaper har midler til å skape politisk press mot miljøkrav, vil små virksomheter heller måtte bruke ressurser på å oppfylle disse. De kan dermed være mer påvirket av eksternt press fra interessenter (Darnall et al., 2010).

Flere studier har vist at relevante interessenter og andre aktører, inkludert ikke-statlige organisasjoner, kunder og leverandører, kan bidra til virksomheters bærekraftige omstilling gjennom ulike initiativer. Dette kan være gjennom direkte og indirekte press for å prestere på bærekraft aspekter, eller bidrag i form av deling av kunnskap og ressurser (Bondi et al., 2000; Borial et al., 2019; Halia, 2007). Blant annet fant Bondi et al. (2000) at SMB-er opplevde at å være en del av et nettverk var en effektiv måte for å løse problemet med mangler på ressurser. Forskjellige aktører og interessenter kan dermed ha en viktig rolle for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er (Borial et al., 2019; Halia, 2007; Journeault et al., 2021). Det har imidlertid blitt fokusert mer på hvilke interessenter og andre aktører som kan spille en rolle i SMB-enes bærekraftige omstilling, heller enn hvilken rolle de skal spille (Journeault et al., 2021). Å forstå hvordan ulike aktører som arbeider på bærekraftsfeltet tilnærmer seg SMB-er i Vestland, vil være viktig for å identifisere mulige mangler i tilbudet, for å kunne vurdere hvordan aktører i regionen bedre kan fremme bærekraftig omstilling i SMB-er på best mulig måte.

Journeault et al. (2021) fant i en gjennomgang av 13 casestudier at aktører hovedsakelig tar fem ulike roller for å støtte SMB-er med bærekraftsarbeidet: *utdanner*, *analytiker*, *koordinator*, *spesialist* og *finansiell bidragsyter*. Rammeverket er nyttig for å kartlegge hvilken rolle de ulike aktørene i Vestland tar. Rollene oppsummeres i tabellen under.

Rolle	Beskrivelse	Typiske aktører
Utdanner	Øker bevissthet rundt de strategiske og finansielle fordelene ved bærekraftig omstilling.	Nettverksorganisasjoner, virkemiddelapparatet, utdanningsinstitusjoner og konsulenter
Analytiker	Hjelper virksomheten å peke ut relevansen for bærekraft i egen organisasjon, og peker ut hvor de bør fokusere arbeidet.	Nettverksorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner, forskningssentre, og konsulenter
Koordinator	Hjelper virksomheten med å koordinere bærekraftsarbeidet. For eksempel å planlegge prosjekter, og sette virksomheten i kontakt med aktører som kan bidra inn i prosjektet.	Klynger, konsulenter, forskningssentre

Rolle	Beskrivelse	Typiske aktører
Spesialist	Bidrar inn i bærekraftsarbeid med spesifikk kunnskap og ekspertise. For eksempel med ekspertise på tekniske detaljer eller ved å analysere hvorvidt et prosjekt er lønnsomt.	Klynger, konsulenter, forskningssentre
Finansiell bidragsyter	Bidrar med økonomiske midler inn i prosjekter.	Regionale og nasjonale myndigheter, virkemiddelapparat og banker.

Tabell 1 Roller interessenter tar for å støtte SMB-er med bærekraftsarbeidet. Kilde: (Journeault et al., 2021)

1.4.1 Utdanner

Utdanner-rollen bidrar hovedsakelig til en forståelse av finansielle og strategiske fordeler ved bærekraftig omstilling, heller enn bare generell kunnskap om bærekraftig utvikling (Journeault et al., 2021). Journeault et al. (2021) fant at kurs eller andre opplæringsarenaer tillater bedriftseierne å ta tid til å reflektere over bærekraftig utvikling relatert til sin bedrift. Denne rollen er derfor viktig for bedrifter å komme i gang med bærekraftsarbeidet. Journeault et al. (2021) antar at flere aktører kan ta rollen som *utdanner*. Næringslivsorganisasjoner og andre organisasjoner som både har kontakt med, og fortrolighet blant bedriftseiere er et eksempel. Miljøorganisasjoner, konsulentselskaper, og offentlige institusjoner kan også ta en slik rolle (Journeault et al., 2021).

1.4.2 Analytiker

Analytiker-rollen kan bidra til å redusere barrierene knyttet til mangel på ferdigheter, ekspertise og mangel på tid ved å hjelpe SMB-ledere til å identifisere muligheter for å forbedre bedriftens praksis, og redusere de negative effektene bedriften har på samfunnet og miljøet. Journeault et al. (2021) fant at selv om flere bedriftseiere hadde kunnskap om bærekraftig utvikling, og de strategiske og finansielle mulighetene ved bærekraftig omstilling, var det for flere en utfordring å definere muligheter og utfordringer knyttet til bærekraft i sin bedrift. Dette var ofte på grunn av mangel på kunnskap, tid og ressurser. Flere SMB-er i Journeault et al. (2021) sin studie hadde hatt utbytte av en *analytiker*. Flere aktører kan spille *analytiker*-rollen. Det kan være konsulenter, forskningssentre eller miljøorganisasjoner som har utarbeidet rammeverk for bærekraftig omstilling, for eksempel resirkulering eller energieffektivitet (Journeault et al., 2021).

1.4.3 Koordinator

En *koordinator* kan spille en rolle ved å drive bærekraft prosjekter fremover. Det er sjeldent at ansatte i SMB-er har kompetanse på bærekraftig omstilling, samtidig som mangel på tid ofte fører til at prosjekter blir nedprioritert. SMB-er har ofte et mindre nettverk, og det kan

dermed være utfordrende å finne frem til aktører med relevant kompetanse for prosjekter, eller ha kjennskap til investeringsmuligheter. En *koordinator* kan derfor for eksempel sette SMB-er i kontakt med relevante kontakter, eller styre prosjekter. Dette kan være gjennom prosjektledelse, bidra til å søke på økonomiske midler osv. En koordinator vil ofte være en aktør med kunnskap og erfaring med bærekraftig omstilling, et bredt nettverk og kjennskap til tilgjengelige søknadsordninger (Journeault et al., 2021).

1.4.4 Spesialist

Spesialisten er ikke så ulik *analytikeren* ved at denne aktøren bidrar med spesifikk kunnskap og ekspertise på et bestemt område. Denne aktøren vil bidra med en løsning på en bestemt utfordring i bedriften, for eksempel en teknisk løsning. Denne aktøren vil ofte være konsulent eller ingeniør, men kan også være et forskningscenter, universitet eller andre organisasjoner som kan bidra spesifikk kompetanse inn i et prosjekt (Journeault et al., 2021).

1.4.5 Finansiell bidragsyter

En *finansiell bidragsyter* bidrar med økonomiske midler inn i prosjekter relatert til bærekraftig innovasjon eller omstilling. Mangel på ressurser er ofte pekt på som hovedbarrieren for bærekraftig omstilling i SMB-er. En *finansiell bidragsyter* kan derfor bidra med finansiering eller gunstige lån. Dette er ofte aktører som regionale og lokale myndigheter, virkemiddelapparatet og banker (Journeault et al., 2021).

1.5 Problemstilling og delproblemstillinger

SMB-er vil være viktige for å lykkes med omstillingsprosessene lagt frem i Vestlandsporføljen (2021). SMB-er vil være en del av de nye verdikjedene som produsenter og leverandører, men også som mulige løsninger på utfordringene regionen står overfor. Samtidig møter SMB-er flere barrierer for å sette i gang med bærekraftig omstilling. Barrierene SMB-ene møter er ofte knyttet til tilgang til ressurser, holdninger og bedriftskultur. Blant annet finner flere studier at SMB-er mangler bevissthet rundt bedriftens påvirkning på miljø og klima, samt mulige fordeler ved omstilling (Journeault et al., 2021; NSRS, 2020; Ny Analyse et al., 2021; OECD, 2015;). På grunn av barrierene beskrevet, blir bærekraftsarbeid i SMB-er ofte nedprioritert.

For å fremme bærekraftig omstilling i SMB-er kan ulike aktører og interessenter ha en viktig rolle (Darnall et al., 2010; Journeault et al., 2021). Aktører og interessenter kan blant annet

utøve direkte og indirekte press for å prestere på bærekraftsaspekter, eller redusere barrierer for bærekraftig omstilling ved å dele informasjon og ressurser (Bondi et al., 2000; Halia, 2007; Borial et al., 2019). Det finnes flere forskjellige aktører i Vestlandsregionen som direkte, og indirekte arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er. For å sikre et best mulig tilbud er det nyttig å kartlegge det eksisterende tilbudet, og forstå hvilke utfordringer aktørene møter i dag. Problemstillingen for oppgaven er derfor:

Hvordan kan aktører i Vestland bidra til bærekraftig omstilling i små og mellomstore bedrifter?

For å besvare problemstilling undersøker oppgaven følgende delproblemstillinger:

- I) Hvilke aktører arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland?
- II) Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig omstilling i SMB-er?
- III) Hvilke utfordringer og muligheter møter aktører i Vestland i sitt arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er?
- IV) Hvilke roller definert i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk kan ulike aktører i Vestland ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er?

Kapittel 2

Metode

2.1 Valg av metode

Metoden brukt i oppgaven er kvalitativ systemdynamikk. Systemdynamikk er en modelleringsmetode som anvendes for å forstå dynamisk oppførsel, og tilbakevirkende faktorer i et system. Metoden er ofte brukt til å fatte beslutninger, og foreslå nye retningslinjer, fordi det danner grunnlag for å forstå langtvirkende effekter av forskjellige endringer i et system (Videira et al., 2009). Denne metoden gjorde det mulig å visualisere hvordan ulike variabler påvirker hverandre i systemet rundt SMB-er. En slik systemtilnærming kan gi en forståelse av hvordan ulike aktører påvirker SMB-enes evne å omstille seg, samt hvor de har størst påvirkning. Systemdynamikk var derfor en nyttig metode for å svare på problemstillingen for oppgaven. Metoden kan også gi en oversiktlig presentasjon av muligheter og utfordringer til aktørene i regionen, fordi det gir et helhetlig perspektiv på systemet de er en del av.

Kvalitativ metode er nyttig for å sette fokus på hendelser og aspekter som ikke kan kvantifiseres og fremstilles med tall (Bryman, 2012). Fordi formålet med prosjektet er å forstå hvordan aktører i Vestland kan bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er, er det nyttig å se problemet ut ifra de forskjellige aktørenes synspunkt. Videre setter oppgaven fokus på ulike drivere for omstilling i bedrifter, og interaksjoner mellom ulike aktører. Kvalitativ metode var derfor nyttig for å få innsikt i hvordan slike interaksjoner foregår. Kvalitativ systemdynamisk metode innebærer bruk av konseptuelle diagrammer, ofte tilbakekoblingssløyfe-diagrammer (causal loop diagrams). Slike diagrammer er en representasjon av et system, som brukes til å visualisere mekanismer bak et bestemt problem eller tema (Videira et al., 2009). Tilbakekoblingssløyfe-diagrammer kartlegger variabler i et dynamisk problem, og effekten de har på hverandre. Tilbakekoblingssløyfe-diagrammer kan dermed være nyttige for å kartlegge komplekse problemer, og forstå hvilke faktorer som driver dem (Videira et al., 2009).

I oppgaven ble et tilbakekoblingssløyfe-diagram utviklet på bakgrunn av intervjuer, observasjoner og litteratur. Diagrammet ble brukt til å identifisere

tilbakekoblingsmekanismer for hvilken rolle ulike aktører har for bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland. Denne tilnærmingen var nyttig i oppgaven, fordi det i tillegg til å vise hvordan aktørenes handlinger påvirket bærekraftig omstilling i SMB-er gjorde det mulig å oppdage uforventet oppførsel og tilbakevirkende faktorer i systemet.

Oppgaven ble utformet som en del av et praksisopphold på UNGC Norge sitt kontor i Bergen. UNGC er FNs initiativ for bærekraftig næringsliv. Organisasjonen ble etablert i Norge for bare 3 år siden, men har allerede over 400 medlemmer, og har kontorer i Oslo, Bergen, Møre og Romsdal, og Troms og Finnmark. Organisasjonen arbeider blant annet med å etablere tilbud for å fremme bærekraftig omstilling i bedrifter i de forskjellige regionene. Praksisoppholdet ga innsikt i hvordan organisasjoner som UNGC Norge jobber med bærekraft i SMB-er, og jeg fikk ta del i ulike prosjekter rettet mot SMB-er. Praksisoppholdet var derfor med på å forme problemstillingen for oppgaven ved at jeg ble oppmerksom på potensialet ulike aktører har for å fremme bærekraftig omstilling, samt utfordringer ved dagens system.

Som en del av praksisoppholdet ble oppgaven tilknyttet et forprosjekt med hensikt å danne et faggrunnlag for å etablere et tilbud for bærekraftig omstilling i SMB-er i regionen. Prosjektet var finansiert av Vestland Fylkeskommune. Deler av datagrunnlaget for oppgaven ble innsamlet under oppholdet, og ble en del av dette faggrunnlaget. UNGC Norge var klar over at faggrunnlaget og data samlet inn under praksisoppholdet ville bli brukt i masteroppgaven. Videre hadde jeg frihet til å samle data på en måte som var hensiktsmessig for oppgaven, og velge intervjuobjekter. Intervjuobjektene ble informert om at datagrunnlaget ville bli brukt både til forprosjektet og min masteroppgave. Selv om det ble gjort tiltak for å sikre at oppgaven opprettholder uavhengighet, har tilknytningen til UNGC Norge allikevel vært med på å forme oppgaven. Potensielle etiske utfordringer ved dette vil diskuteres senere i kapitlet.

På bakgrunn av rammene satt under praksisoppholdet, ble oppgaven utformet som et casestudie som tar for seg aktører i Vestland. Hensikten med prosjektet var å forstå hvilke aktører som allerede er etablert i regionen, og hvilke muligheter og utfordringer de møter i sitt arbeid med SMB-er. Casestudier er en forskningsstrategi innenfor kvalitativ metode som tar for seg et bestemt case, ofte tilknyttet et bestemt område eller organisasjon. Hensikten med et casestudie er å undersøke casens kompleksitet (Bryman, 2012). Oppgaven er et

eksempel casestudie, hvor hensikten er å fokusere på en bestemt situasjon (Bryman, 2012). «Målet er å fange omstendighetene og forholdene i en hverdagslig eller vanlig situasjon» (oversatt fra engelsk) (Yin, 2009 i Bryman, 2012, s.70). Et eksempel case er dermed ikke ekstremt eller uvanlig, men kan brukes for å gi en passende kontekst til problemstillingen som skal besvares (Bryman, 2012). Oppgaven er et eksempel på hvordan aktører i Vestland arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er, og er nyttig for å svare på problemstillingen. Fordi caset kun fokuserer på aktører fra Vestland, er ikke oppgaven representativ for hvordan aktører arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er generelt. Allikevel, kan funnene i oppgaven være nyttige for aktører som arbeider med bærekraftig omstilling i andre regioner ved at de bidrar til en forståelse av hvilken rolle aktører tar ovenfor SMB-er, og kartlegge muligheter og utfordringer.

2.1.1 Tverrfaglighet

Oppgaven er tverrfaglig ved at den kombinerer ulike tilnærminger til bærekraftig utvikling. Tverrfaglighet er av Öberg (2011) definert som en integrering av ulike fagdisipliner, og deres metoder. Dette skiller seg fra faglighet, hvor man spesialisere seg i området for én fagdisiplin. I oppgaven diskuteres kunnskap om hvilke markedsfunksjoner som påvirker en bedrift, hvordan bedrifter påvirker samfunnet de opererer i, og omvendt. Dette kombineres med en diskusjon rundt konseptet bærekraftig utvikling, og hvordan ulike aktører tolker konseptet og oversetter det til handlinger. For å operasjonalisere problemstillingen brukes systemdynamisk metode. Denne metoden er nyttig for å visualisere et system, samtidig som den fremhever mulige utfordringer ved bruk av modeller og diagrammer. Oppgaven bygger dermed på perspektiver fra økonomi, vitenskapsteori og systemdynamikk.

Et tverrfaglig perspektiv har vært nyttig for å forstå et problem fra ulike perspektiver. På bakgrunn av kompleksiteten knyttet til flere bærekraftsproblemer kan tverrfaglighet være nyttig for å inkludere kunnskap og metoder fra ulike fagdisipliner fordi det kan gi en innovativ og kreativ løsning på et problem. Samtidig kan en tverrfaglig tilnærming være nyttig for å sette rammer for et problem, og finne løsninger (Öberg, 2011). Fordi bærekraftig utvikling er et omdiskuter konsept, som defineres ulikt baster på disiplin, sosiale, økonomiske og politiske faktorer, er det nyttig med et tverrfaglig perspektiv for å forstå hvordan ulike aktører definerer problemet og løsninger. En slik samproduksjon av kunnskap åpner opp for å forstå hvordan vitenskap, teknologi, økonomi og politikk utfyller hverandre (Rommetveit et al., 2013).

Oppgaven bygger på innsikt fra ulike samfunnsaktører, som har tatt del i å utforme problemstillingen. Diagrammet brukt i oppgaven er blant annet bygget på en kombinasjon av faglitteratur, og data samlet fra ulike samfunnsaktører. Selv har jeg en fagsammensetning fra internasjonale relasjoner, utviklingsstudier, økonomi og vitenskapsteori. Å kombinere ulike former for kunnskap er sentralt for å få nye perspektiver, og å redefinere et problem ved hjelp av aktørene som arbeider med det selv. En utvidelse av kunnskapsgrunnlaget er også nødvendig for å håndtere forhold med høy usikkerhet, for å forsikre at man forstår virkeligheten opererer i (Strand, 2017). I oppgaven ble dermed en tverrfaglig tilnærming brukt for å reflektere over hvordan bruk av ulike kunnskap, fra ulike aktører, former hvordan bærekraftig omstilling i bedrifter blir definert og operasjonalisert.

2.2 Datainnsamling

2.2.1 Litteraturgjennomgang

Utvikling av diagrammet startet med gjennomgang av litteratur, både rapporter og artikler, om bærekraftig omstilling i SMB-er. OECD (2019), NSRS (2021), Ny Analyse et al. (2021), og Journeault et al. (2021) ble brukt som hovedreferanser for utvikling av variabler og årsakssammenhenger for bærekraftig omstilling i SMB-er i diagrammet. Artikkene ble funnet gjennom litteratursøk med søkeord som 'sustainability smes actors' i søkemotoren Google Scholar. Rapportene ble funnet gjennom Google søk med søkeord 'bærekraftig omstilling SMB-er rapport'. Noen av rapportene hadde jeg også kjennskap til fra før gjennom tidligere akademiske oppgaver, og jobb. Artikkene og rapportene sammenfatter funn fra flere studier som ser på bærekraftig utvikling i SMB-er generelt, og spesifikt for Norge. Disse ga et godt grunnlag for forståelse av hvilke variabler som var relevant å inkludere i diagrammet, og hvordan de påvirker hverandre. Når det gjaldt spesifikke temaer, som hvordan nettverk påvirker bærekraftsarbeid i SMB-er, ble litteratur funnet gjennom søkeordet 'sustainability smes network'. Her var Bondi et al. (2002) hovedkilde.

I Norge defineres en SMB som en bedrift med under 100 ansatte. Bedrifter med under 20 ansatte defineres som små, og bedrifter med 21-100 ansatte som mellomstore (NHO, u.å). På grunn av oppgavens omfang skilles det ikke på små og mellomstore bedrifter. Det er allikevel viktig å nevne at en bedrift med fem ansatte vil ha andre behov og utfordringer enn en bedrift med 80 ansatte.

2.2.2 Semi-strukturerte intervjuer

For å få en innsikt i hvordan forskjellige aktører i Vestland arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er ble åtte semistrukturerte intervjuer holdt. Individuelle intervjuer var hensiktsmessig for å samle data fra aktører som har minimalt med tid. På grunn av tidsaspektet ble også de fleste intervjuene holdt digitalt over Microsoft Teams. Individuelle intervjuer tillater aktører å dele kunnskap og ideer mer fritt, uten å tenke på å utforme et diagram (Eker & Zimmermann, 2016). En intervjuguide (vedlegg 1) ble utviklet, med fokus på å forstå hvordan aktørene arbeider, hvilke utfordringer de møter, og hvordan de opplever systemet de er en del av. Semistrukturerte intervjuer er nyttige for å forsikre at bestemte temaer blir dekket, samtidig som det har en viss fleksibilitet både for intervjuobjektet og intervjueren (Bryman, 2021). Denne måten å intervju på var hensiktsmessig for å følge opp svarene som ble gitt i intervjuene, for å forsikre at grunnlaget for diagrammet ble tilstrekkelig.

2.2.3 Observasjon

Prosjektet ble utformet i løpet av et praksisopphold hos UNGC Norge. Praksisoppholdet var 16 uker langt, og innebar aktiv deltagelse i flere av organisasjonens aktiviteter. Oppholdet ga innsikt i organisasjonens arbeid med SMB-er, og observasjoner gjort som deltaker i forskjellige aktiviteter har dannet grunnlag for forståelse av problemstillingen for oppgaven. Praksisoppholdet har dermed direkte og indirekte påvirket utformingen av både oppgaven og diagrammet.

En del av oppgaven ble innlemmet i forprosjektet levert på vegne av UNGC Norge til Vestland Fylkeskommune. Rapporten ble ikke publisert. Denne delen bestod av analyse og funn fra aktøranalysen, intervjuer og anbefalinger basert på de første versjonene av tilbakekoblingssløyfe-diagrammet. Forskjellige personer fra UNGC Norge involvert i prosjektet ga tilbakemeldinger på rapportens innhold. Personer fra organisasjonen deltok ikke direkte i utviklingen av diagrammet, men ga tilbakemeldinger på analysen av de første versjonene av diagrammet. Tilbakemeldingene ble notert, og senere brukt for å utvikle diagrammet når praksisperioden ble avsluttet. På bakgrunn av UNGC Norge sin rolle i prosjektet, har praksisoppholdet vært en form for aktiv, deltakende observasjon der organisasjonen var klar over at data samlet under oppholdet ble brukt i oppgaven (Bryman, 2012).

2.2.4 Utvalg intervjuer – aktørkartlegging og aktøranalyse

For å velge relevante aktører for intervjuer ble først aktørene som arbeider med SMB-er i Vestland kartlagt i en aktørkartlegging. Aktørene kan kategoriseres som utdanningsinstitusjoner, forskningsinstitutter, nettverksorganisasjoner, virkemiddelapparat, klynger og private aktører (vedlegg 2). Deretter ble en aktøranalyse utført for å forstå hvordan de forskjellige aktørene i regionen arbeider for å fremme bærekraftig omstilling i SMB-er. Dette arbeidet gikk i hovedsak ut på å gå gjennom informasjonen aktørene hadde på deres hjemmesider. To hovedvilkår ble brukt for å velge ut aktører for aktøranalysen; (i) aktøren arbeider med SMB-er i Vestland og (ii) aktøren støtter SMB-er med finansiering, kunnskap eller nettverksarenaer. Basert på disse vilkårene har analysen fokusert på aktører fra kategoriene nettverksorganisasjoner, virkemiddelapparat og klynger. Resultatet fra aktøranalysen vil bli presenter i kapittel 3, analyse.

Nettverksorganisasjoner, virkemiddelapparat og klynger kan alle spille en rolle som interessenter for SMB-er. Nettverksorganisasjoner kan være en sekundær interessent for SMB-er. De er samfunnsaktører som kan påvirke hvordan en bedrift blir oppfattet. Hovedsakelig vil aktører som nettverksorganisasjoner bidra til at bedrifter kan få positiv omtale, ved at de gjennom sitt medlemskap demonstrerer at de ønsker å ta ansvar for samfunn og miljø. Samtidig kan medlemsorganisasjoner pålegge medlemmene sine krav, og være en lobbyist for strengere miljøkrav. Virkemiddelapparatet er en primær interessent, fordi de direkte påvirker økonomien til bedriftene. De bistår med økonomiske midler, og kan ha en investor rolle. Virkemiddelapparatet kan også bistå med verktøy i form av tilgang på for eksempel materiale eller prosjektledelse. Virkemiddelapparatet vil ha bestemte kriterier, og krav bedriftene må oppfylle for å få innvilget støtte. Klynger kan ta rollen både som en primær og sekundær interessent ved at de kan bistå bedriftene med verktøy, samtidig som de kan påvirke omtalen til bedriftene på samme måte som en nettverksorganisasjon.

Aktører fra de forskjellige kategoriene ble intervjuet for å gi innsikt til tilbakekoblingsløyfe-diagrammet. Totalt ble åtte intervjuer gjennomført. Dette ga tilstrekkelig datagrunnlag for utforming av modellen. Utvalget av intervjuer var ikke tilfeldig, men basert på strategisk utvalg. Dette betyr at utvalget var basert på en faglig vurdering av hvilke aktører som var mest relevante for formålet (Bryman, 2012). Samtidig påvirket tidsperspektivet utvalget, da bare aktører som var tilgjengelig i perioden intervjuene ble utført ble inkludert. Utvalget har en overvekt av aktører fra nettverksorganisasjoner. En overvekt av aktører fra en kategori kan

føre til at deres perspektiver er bedre representert enn de andre aktørene. Slike begrensninger knyttet til utvalget gjør at funnene fra oppgaven ikke kan generaliseres (Bryman, 2012).

Fra kategorien nettverksorganisasjoner ble Hub for Ocean, Klimapartnere Vestland, Bergens Næringsråd og UNGC Norge valgt for å undersøke både ikke-temaspesifikke, temaspesifikke (klima og bærekraft) og næringsspesifikke nettverksorganisasjoner (havnæringer). Videre ble tre aktører fra virkemiddelet valgt, Innovasjon Norge, Vestlandets Innovasjonsselskap (VIS) og Ocean Innovation Norwegian Catapult. Disse aktørene har ulike roller i virkemiddelapparatet, og ga derfor en god forståelse av hvordan bærekraftsprosjekter finansieres og fasiliteres. Ocean Hyway Cluster, en klynge innen maritim hydrogen driftet av Hub for Ocean, ble valgt for å forstå hvordan klyngene arbeider. Tabellen under beskriver intervjuobjektene.

Aktør	Antall intervjuer	Kategori
<p>Hub for Ocean <i>Hub for Ocean er et regionalt nettverk for havnæringene som jobber med for å skape forretningsmuligheter for medlemmene. Organisasjonen har 130 medlemmer, hvor de antar 70-80 prosent av medlemmene er SMB-er. De har jobbet med bedrifter innen olje og gass, men besluttet i 2015 å starte en satsing på hydrogen. I dag drifter de den nasjonale klyngen Ocean Hyway Cluster. Videre har de, gjennom prosjektet Havrom 2050, utarbeidet en ressurspakke for sine medlemmer for å komme i gang med bærekraftsarbeid. Denne pakken skal fungere som en startpakke og viser til relevante verktøy og aktører basert på forskjellige steg i bærekraftsarbeidet.</i></p>	1	Nettverksorganisasjon, næringsspesifikk
<p>Bergen Næringsråd <i>Bergen Næringsråd er en medlemsorganisasjon på ca 3200 medlemmer, hovedsakelig SMB-er. Bærekraftig omstilling har vært et viktig fokus for organisasjonen de siste 15 årene. Bergen Næringsråd holder rundt 200 møter hvert år, hvor bærekraft ofte er tema. Organisasjonen bruker bærekraftsmålene aktivt, spesielt i det de kaller ekspertgruppe. Der sitter medlemmene i råd, og har ansvar for å jobbe med bærekraftsmålene på tvers av bransjer innad i Bergen Næringsråd. Ellers driver de påvirkningsarbeid og kompetansehevende tiltak for SMB-er og har blant annet hatt et prosjekt på plast i havet.</i></p>	1	Nettverksorganisasjon, ikke næringsspesifikk
<p>Klimapartnere Vestland <i>Klimapartnere Vestland har 76 partnere (medlemmer) i regionen, og man antar at 70 prosent er SMB-er. Blant deres medlemmer er det en overvekt av kontorvirksomheter innen rådgivning eller tjenester. Klimapartnere fokuserer på klima, og en partner i Klimapartnere inngår fem forpliktelser; (i) å forankre klimaarbeidet i toppledelsen, (ii) arbeide systematisk med miljøstyring, (iii) gjennomføre årlige klimaregnskap, (iv) oppnå miljøsertifisering og (v) betale årlig kontingent. Klimapartnere organiserer arrangementer for å kunne dele kompetanse mellom medlemsbedrifter.</i></p>	1	Nettverksorganisasjon, temaspesifikk (klima)

Aktor	Antall intervjuer	Kategori
<p>UN Global Compact (UNGC) Norge <i>UNGC er FNs organisasjon for bærekraftig næringsliv, og er det største initiativet for bærekraftig næringsliv. UNGC Norge ble etablert for 3 år siden, og har i dag rundt 400 medlemmer og kontorer i Oslo, Troms og Finnmark, Møre og Romsdal og Bergen. Medlemmene må følge FNs ti prinsipper for ansvarlig næringsliv, og rapportere på dem. I regionene arbeider UNGC Norge med å opprette løsningsplattformer, der bedrifter arbeider sammen for å løse bærekraftsutfordringer. De har også diverse kurs og informasjonstilbud.</i></p>	1	Nettverksorganisasjon, temaspesifikk (bærekraft)
<p>Innovasjon Norge <i>Innovasjon Norge er en del av virkemiddelapparatet i Norge, og har i oppgave å bidra med finansiering til innovasjonsprosjekter. Innovasjon Norge har SMB-er som målgruppe, de støtter kun prosjekter med en skalerbar forretningsmodell som skaper arbeidsplasser i Norge. Anslagsvis er det kun en liten andel av de som søker midler som møter disse kravene, og det er dermed en relativt liten gruppe bedrifter i Norge som mottar finansiering hos Innovasjon Norge. Ved at bedriftene ønsker finansiering har Innovasjon Norge en viktig rolle ved å stille krav knyttet til pengene de låner ut. Når det gjelder krav i forhold til bærekraft har trippel bunnlinje alltid vært en retningslinje. Jo "grønnere" ordningene er, jo større er kravene til miljø. I de generelle ordningene gjelder "do no significant harm". Innovasjon Norge forholder seg også til bærekraft fordi de skal oppføre seg som en rasjonell investor, og følger dermed markedet. Fordi markedet blir "grønnere", blir også investeringene til Innovasjon Norge grønnere. De har også samtaler med kunder rundt bærekraft knyttet til prosjektene de støtter, og et digitalt kompetansesenter.</i></p>	1	Virkemiddelapparatet
<p>Vestlandets Innovasjonsselskap (VIS) <i>VIS er et av 11 kontor for teknologioverføring som jobber med kommersialisering av forskningsresultater. Det er også en inkubator for oppstartsbedrifter. De tilbyr rådgivning, finner partnere og finansiering, og gjennomfører nyetableringer og innovasjonsprosjekter.</i></p>	1	Virkemiddelapparatet
<p>Ocean Innovation Norwegian Catapult (OINC) <i>Ocean Innovation Norwegian Catapult er et av fem katapultsentere i Norge. Katapultene skal bidra til bærekraftig norsk industriproduksjon med et formål om å bygge, og tilgjengeliggjør prototype, pilotering og testfasiliteter hovedsakelig for SMB-er. OINC investerer i testinfrastruktur sammen med en industripartner og tilgjengeliggjør infrastruktur som allerede finnes for SMB-er. Infrastrukturen må også være tilgjengelig for andre.</i></p>	1	Virkemiddelapparatet
<p>Ocean Hyway Cluster <i>Ocean Hyway Cluster er en klynge som jobber med kommersialisering av hydrogen. Klyngen ble startet og driftes av nettverksorganisasjonen Hub for Ocean. Formålet til Ocean Hyway Cluster er å bygge opp leverandørkjeden for hydrogen, noe som innebærer tilgjengeliggjøring av kunnskap og informasjon, fasilitering av prosjekter og synliggjøring av hydrogen. Klyngen har også fokus på eksportmuligheter, fordi det nasjonale markedet for hydrogen er for lite.</i></p>	1	Klynge

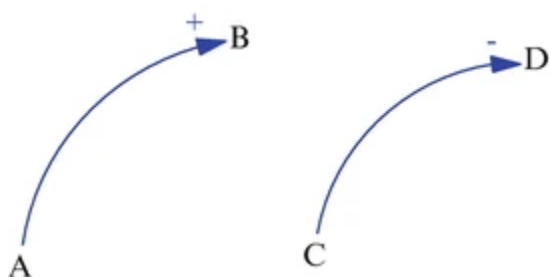
Tabell 2 Beskrivelse av intervjuobjekter

2.3 Dataanalyse: Utvikling av tilbakekoblingsløyfe-diagram

Data samlet fra litteratur, intervju og observasjoner dannet faggrunnet for å utvikle tilbakekoblingsløyfe-diagrammet. Formålet med diagrammet var å forstå utfordringer, og muligheter de forskjellige aktørene i Vestland møter i deres arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er. Diagrammet reflekterer dermed i hovedsak innsikt fra aktørene i sammenheng med utfordringer og barrierer SMB-er møter i omstillingsprosesser.

Årsaksløyfe-diagrammer identifiserer de viktigste årsakssammenhengene i et system.

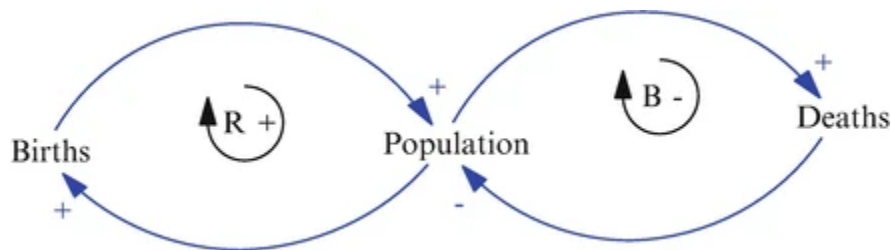
Diagrammet viser hvordan ulike variabler påvirker hverandre, og viser oppførsel over tid. En tilbakekoblingsløyfe inneholder to eller flere variabler i en sluttet sirkel. Forholdet mellom de ulike variablene kan være enten positivt eller negativt. En positiv sammenheng betyr at hvis en variabel øker, øker også den neste. Det kan også bety at hvis en variabel minker, vil neste variabel også avta. For eksempel, i figur 1, betyr pilen fra A til B at en økning i A gir en økning i B. Det kan også bety at hvis A reduseres, vil B også avta. Et plusstegn på slutten av pilen betyr at årsakssammenheng er positiv. I en negativ sammenheng endres de to variablene omvendt. Hvis en variabel øker, vil neste variabel reduseres. Det kan også bety at dersom en variabel reduseres, vil neste øke. En negativ årsakssammenheng indikeres med et minustegn på slutten av pilen. For eksempel, i figur 1, betyr pilen fra C til D at hvis C øker, vil D synke. Det kan også bety at hvis C synker, vil D øke (Bala et al., 2016).



Figur 1 Årsakssammenheng, kilde: Bala et al. (2016)

Det er to grunnleggende tilbakekoblingsløyfer, balanserende (negative) og forsterkende (positive) sløyfer. Forsterkende sløyfer er selvforsterkende, mens balanserende sløyfer er selvkorrigerende, og motvirker endring. For eksempel, i figur 2, fører sløyfen til venstre til befolkningsvekst ved at en større befolkning fører til flere fødsler, og dermed større befolkning. Denne sløyfen er forsterkende, indikert med en R. I sløyfen til høyre fører større

befolkning til flere dødsfall, som balanserer befolkningsveksten. Denne sløyfen er balanserende, indikert med en B (Bala et al., 2016).



Figur 2 Tilbakekoblingsløyfe eksempel, kilde: Bala et al. (2016)

En utfordring med bruk av kvalitative data i tilbakekoblingsløyfe-diagrammer er hvordan informasjonen fra intervjuer blir transformert til variabler og årsakssammenhenger. For å sikre en best mulig validering ble Kim og Andersens (2012) 5-steps metode brukt som utgangspunkt. Metoden består av fem steg: (i) koding for å identifisere hovedtemaer i dataen (ii) identifisering av individuelle årsakssammenhenger, (iii) visualisere disse sammenhengene i ord-og-pil-diagrammer, (iv) generalisere og forenkle disse diagrammene, og (v) å finne koblinger mellom det endelige tilbakekoblingsløyfe-diagrammet og datakilden eksplisitt i en tabell med kilder til data referansene (Eker & Zimmermann, 2016). Metoden for å utvikle variabler og årsakssammenhenger i denne oppgaven er tilpasset oppgavens omfang, og Kim og Andersens (2012) 5-steps metode ble dermed forenklet til tre steg (Eker & Zimmermann, 2016).

Steg 1 - variabler og årsakssammenhenger relatert til bærekraftig omstilling i SMB-er

Fordi det ikke ble samlet primærdata fra SMB-er, ble variabler og årsakssammenhenger relatert til bærekraftig omstilling i SMB-er dannet på bakgrunn av litteratur. Dette innebar ulike artikler og rapporter som sammenfattet hvordan SMB-er arbeider med bærekraftig omstilling, og hvilke utfordringer de møter. Basert på hovedtemaer identifisert i litteraturen ble årsakssammenhengene som gjaldt SMB-er definert, og bygget inn i tilbakekoblingsløyfe-diagrammet.

Steg 2 - variabler og årsakssammenhenger relatert til aktørenes rolle

Variablene og årsakssammenhengene relatert til aktørenes rolle ble hovedsakelig basert på intervjuer. Etter hvert intervju ble intervjuene transkribert. Deretter ble variabler og årsakssammenhenger identifisert, se tabell 2, og bygget inn i tilbakekoblingsløyfe-

diagrammet. Funnene fra hvert intervju ga ny innsikt som ofte ble bygget videre på, og bekreftet funnene i tidligere intervjuer. Funnene fra intervjuene var derfor bekreftende heller enn motsigende.

Steg 3, validering

Observasjoner ble hovedsakelig brukt som validering av funn fra intervju og litteratur. Noen observasjoner ble bekreftet i intervjuene, mens noen funn fra intervjuene var motstridene i forhold til observasjoner. Observasjonene som ikke ble validert i intervjuer eller i litteratur ble ikke inkludert i diagrammet, men vil bli diskutert i oppgaven. Videre ble noen av funnene fra intervjuene validert av litteratur, og omvendt.

2.4 Svakheter ved diagrammet og metode

Bærekraftig omstilling innebærer avveininger, motstridende verdier, og beslutninger som må tas med usikkerhet og mangel på informasjon. I beslutningsprosesser brukes derfor vitenskap for å redusere risiko i beslutningsprosesser gjennom blant annet modeller, samfunnsøkonomiske analyser og konsekvensutredninger. Dette bygger på troen om at vitenskap kan redusere risiko ved at «Vitenskapen leverer objektiv, universell og verdinøytral sannhet (eller omtrentlig sannhet) om naturen hvis den får lov til å handle etter sin egen metode, uforstyrret av samfunnet» (Rommetveit et al., 2013, s.11). Samtidig kan en aldri oppnå et tilstrekkelig informasjonsgrunnlag for å beslutte om et prosjekt virkelig er bærekraftig, fordi det kan alltid oppstå uønskede effekter hvor løsningen på et problem kan føre til at et nytt problem oppstår. For eksempel kan en ny teknologisk utvikling som reduserer klimagassutslipp føre til negativ påvirkning på biologisk mangfold og lokalsamfunn fordi nye materialer må utvinnes (Wynne, 1992).

Systemdynamikk er en tverrfaglig metode som kan brukes som faggrunnlag i beslutningsprosesser. Allikevel kan man, som nevnt, aldri oppnå full informasjon. Beslutningsprosesser kan dermed ende i en tilstand der man ikke evner å ta en beslutning. Man er derfor nødt til å sette grenser for et problem. Slike grenser vil påvirke løsningen på et problem, og det er derfor nødvendig å evaluere hvilke kriterier man bruker for å fatte beslutninger og foreta handlinger. Videre er det viktig å være åpen om hvordan man velger å definere, og sette grenser for et problem (Wynne, 1992). Fordi prosjekter relatert til bærekraft ofte er komplekse, hvis ikke uregjerlige, har man behov for tverrfaglig tilnærming til slike

utfordringer. Man kan ikke forvente at en disiplin eller institusjon alene kan utrede eller forstå alle fordeler og risikoer, både tekniske og sosiale, ved et prosjekt (Wynne, 1992).

Systemdynamiske modeller og diagrammer kan være nyttige for å få et mer holistisk perspektiv på et problem ved å forstå årsakssammenhenger, men modeller og diagrammer vil alltid være en forenklet versjon av virkeligheten. «Alle modeller er feil, men noen er nyttige» (oversatt fra engelsk til norsk) (Box, 1979 i Morrison, 2019, s.25), fordi vi aldri vil kunne inkludere alle aspekter i et system. Flere aspekter vil dermed bli utelatt når man setter rammer for hvilke variabler som inkluderes. Formålet med diagrammet brukt i oppgaven er ikke at det skal være altomfattende eller representativt, men heller å gi innsikt i mulige drivere og barrierer for aktørers rolle for bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland. Å utarbeide et diagram eller en modell er en balanse mellom å lage noe som ikke representerer hele virkeligheten, men allikevel er nyttig. Man skal derfor alltid være kritisk når man bruker modeller eller diagrammer som beslutningsgrunnlag. For at modeller og diagrammer skal være nyttige i beslutningsprosesser krever det at man er åpen om hvordan problemer er definert, hvilke grenser som er satt, hva som var inkludert og hva som var utelatt (Morrison, 2019).

En svakhet med metoden brukt i oppgaven er at diagrammet i hovedsak presenterer aktørenes opplevelse av systemet de er en del av. Dette kan føre til en ensidig fremstilling av problemet. I diagrammet utviklet for denne oppgaven ble det satt en grense for hvilke aktører som var med å danne kunnskapsgrunnlaget for diagrammet, og hvilke variabler som ble inkludert. For eksempel er en overvekt av intervjuobjektene fra nettverksorganisasjoner. Slike rammer vil påvirke både hvordan selve problemet blir belyst, og mulige løsninger. Diagrammet fokuserer blant annet på kunnskap som en barriere for bærekraftig omstilling, sannsynligvis fordi det er her flertallet av de intervjuede aktørene har et tilbud rettet mot SMB-er. Diagrammet bygger også på antagelsen om at aktører kan gjøre en forskjell, fordi få aktører ga et kritisk perspektiv på sin rolle. Det er dermed en fare for at diagrammet fremstiller situasjonen slik aktørene ønsker den skal være, heller en slik den faktisk er. At aktørene fremhevet hvordan de kan bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er, heller enn utfordringer, kan være et resultat av hvordan datainnsamlingen ble utført.

Det er en fare for at aktørene ikke belyser alle sider, dersom de ikke føler seg komfortable i situasjonen (Eker & Zimmermann, 2016). At funnene fra intervjuene var bekreftende heller

enn motsigende, kan være et resultat av datainnsamlingen. Intervjuene ble holdt i arbeidstiden, ofte på informantenes arbeidsplass, og informantene ble informert om at navnet på organisasjonen ville bli nevnt i oppgaven. Noen av intervjuene ble også holdt under praksis, mens jeg hadde tilknytning til UNGC Norge. Informantene kan dermed ha følt på en rolle som representant for sin organisasjon under intervjuene. Følelsen av å representere organisasjon man jobber for kan ha påvirket svarene gitt i intervjuene. Blant annet var intervjuobjektene ofte opptatt av å presentere hva organisasjonen får til, heller enn utfordringer. Det var også få som var kritiske til organisasjonens arbeid eller rolle. Dette kan også være knyttet til spørsmålenes utforming, hvor informantene kanskje ikke oppfattet at det var en mulighet for å være kritisk til egen organisasjon og systemet man arbeider i. At intervjuene for det meste ble holdt digitalt kan også ha påvirket fortroligheten mellom intervjuobjekter og forskeren (Bryman, 2012).

2.5 Etikk

Det er flere etiske hensyn man må ta når man utfører forskningsprosjekter. Diener og Crandal (1978) peker på fire hovedutfordringer: skade på deltakere, mangel på bekreftet samtykkelse, invasjon av privatliv og uavhengighet (Bryman, 2012). Prosjektet ble registrert i Rette, UiBs verktøy for behandling av personopplysninger i henhold til gjeldende lovverk. Rette avdekker om prosjektet trenger personvern konsekvensvurdering, noe som ikke var nødvendig for dette prosjektet

Temaet for prosjektet er ikke sensitiv, og det er dermed lav risiko for at hverken forsker eller deltakere kommer til skade. Prosjektet har heller ikke omhandlet privat eller sensitiv informasjon. Informert samtykkelse handler om at deltakerne har tilstrekkelig informasjon for å bestemme om de ønsker å delta i prosjektet eller ikke (Bryman, 2012). Ved begynnelsen av hvert intervju fikk alle informantene informasjon om hvordan informasjonen de ga ville bli brukt, for å forsikre informert samtykkelse. De fikk også mulighet til å stille spørsmål. Blant annet ble informantene informert om at navnet på organisasjonen ville bli oppgitt i oppgaven, men at navn på personer ville bli holdt anonymt. Informantene ble også informert om at fordi flere av organisasjonene som ble brukt i oppgaven har få ansatte, vil det være fare for at deres anonymitet ikke blir opprettholdt. Utfordringen rundt invasjon av privatliv handler om hvilken grad av krenkelse som kan tolereres (Bryman, 2012). Intervjuobjektene ble kontaktet

på e-post, og risikoen for krenkelse var dermed lav, allikevel ble det utvist respekt overfor informantene så de ikke skulle føle press til å delta.

Aspektet om uavhengighet omhandler forskningen er noe annet enn den utgir seg for. «Uavhengigheten til forskning må gjøres tydelig, og eventuelle interessekonflikter eller partiskhet må være eksplisitte» (Bell & Bryman, 2007 i Bryman, 2012, s.146). Fordi prosjektet ble utviklet i samarbeid med UNGC Norge under et praksisopphold, er noen av beslutningene i prosjektet basert på hva som er nyttig for organisasjonen. Innsamling av data har dermed blitt formet under praksisoppholdet. På grunn av min tilknytning til organisasjonen i løpet av praksisoppholdet, er det sannsynlig at min posisjon til problemet har blitt påvirket av organisasjonens synspunkter. Ingen forskning er helt uavhengig, men det er viktig både for forskere og lesere å være klar over oppgavens partiskhet (Bryman, 2012).

Kapittel 3

Resultat

3.1 Resultat aktøranalyse

En aktøranalyse basert på en aktørkartlegging, forklart i delkapittel 2.2.4, ble gjennomført for å svare på den første delproblemstillingen for oppgaven: Hvilke aktører arbeider med bærekraftig omstilling i SMB-er i Vestland? Aktøranalysen ble også brukt for å velge intervjuobjekter, og som grunnlag for å forstå hvilke aktører som kan fylle de ulike rollene i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk.

3.1.1 Klynger

Gjennomgangen av de ulike aktørene i regionen viser at det er flere klynger knyttet til havnæringene og fornybar energiproduksjon, blant annet Arena Ocean HyWay Cluster og AkvaHub (EY, 2020). Dette er to viktige satsningsområder i Vestland. Mange av de store nærings- og bedriftsklyngene er en del av Norwegian Innovation Clusters, et nasjonalt klyngeprogram. Norwegian Innovation Clusters er et samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet, og har som formål å bidra til verdiskaping gjennom bærekraftig innovasjon. Programmet har tre strategiske innsatsområder: Utvikling av kompetanse for forsterket innovasjonskapasitet og vekst hos SMB-er, posisjonering av norske bedrifter på internasjonale markeder, og utvikling av nye forretningsmuligheter på tvers av sektorer og teknologier (Innovasjon Norge, 2019).

3.1.2 Nettverksorganisasjoner

I Vestland finnes det også flere nettverksorganisasjoner, både tema- og næringsspesifikke. I regionen finnes det blant annet flere næringsforeninger. Næringsforeninger er næringslivsorganisasjoner som i hovedsak jobber med næringslivspolitikken lokalt. Bergen Næringsråd er den største medlemsorganisasjonen i regionen med 3200 medlemmer (Bergen Næringsråd, u.å.). Blant næringsforeningene er det få av disse som nevner bærekraftig omstilling som et fokusområde i sine strategier. Allikevel var Sogn og Fjordane Næringsråd og Næringsalliansen Vestland, et nettverk for næringsforeninger i regionen, pådrivere og deltakere i arbeidet med Vestlandsscenarioene og Vestlandsporteføljen. I Næringsalliansen

Vestland er også 'En grønn og bærekraftig omstilling på vei mot et klimanøytralt Vestland i 2030' et utvalgt næringspolitisk tema (Bergens Næringsråd, u. å).

I regionen finnes også medlemsorganisasjonene NHO Vestland, Hub for Ocean, Maritime Bergen, Klimapartnere Vestland og UNGC Norge. Alle disse tilbyr medlemsfordeler til sine medlemmer, og arbeider aktivt mot næringslivet i regionen. Disse aktørene formidler kunnskap, og fungerer som arenaer hvor bedrifter kan få kjennskap til andre bedrifter sitt bærekraftsarbeid gjennom nettverksarenaene. De ulike organisasjonene posisjonerer seg ulikt når det kommer til fokus på bærekraft. NHO Vestland er ikke fokusert innen en spesiell næring, mens Hub for Ocean og Maritime Bergen fokuserer på marin og maritim sektor, og Klimapartnere Vestland og UNGC Norge fokuserer på henholdsvis klima og bærekraft.

3.1.3 Virkemiddelapparatet

Det er flere aktører fra virkemiddelapparatet i regionen. Disse aktørene arbeider ikke spesifikt mot bærekraftig omstilling, men aktører som Innovasjon Norge har flere midler rettet mot slike prosjekter. Videre har regionen også fem næringshager. Næringshagene er et samarbeidsprogram mellom SIVA og fylkeskommunen. Næringshagene er innovasjonsselskap som tilbyr tjenester som bedriftsrådgivning, utvikling av forretningsideer, markedsplanlegging, nettverksbygging, internasjonalisering og andre utviklingsrelaterte oppgaver. Næringshagene skal også koble bedrifter til relaterte fagmiljø (Vestland Fylkeskommune, u.å).

3.2 Resultat tilbakekoblingsløyfe-diagram

3.2.1 Beskrivelse av variabler

Denne delen vil beskrive variablene brukt i tilbakekoblingsløyfe-diagrammet, deres påvirkning og validitet.

Tabellen beskriver variablene brukt i diagrammet, deres påvirkning og validitet. Definisjon er i kursiv. Variablene er validert av (a) litteratur, (b) intervju, (c) observasjon.

Variabel og definisjon		Årsakssammenheng	Polaritet	Validitet
Bærekraftig omstilling SMB-er <i>SMB-er som setter i gang prosesser for å redusere negativ påvirkning på miljø, klima og sosiale forhold.</i>	→ → →	Kostnadssparende effekter Kunnskap om påvirkning SMB-er Ressurser investert i bærekraftig omstilling	+ + +	(a) OECD, (2019) (a) Journeault et al. (2021) (a) OECD (2019)
Kostnadsbesparende-aktiviteter SMB-er <i>Aktiviteter i SMB-er som reduserer kostnader en bedrift har.</i>	→	Profitt SMB-er	+	(a) OECD (2019)
Profitt SMB-er <i>Beløpet som er igjen etter de samlede kostnadene er trukket fra de samlede inntektene i en SMB.</i>	→	Finansielle ressurser SMB-er	+	(a) OECD (2019)
Finansielle ressurser SMB-er <i>De økonomiske midlene en SMB har tilgjengelig.</i>	→	Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er	+	(a) Journeault et al. (2021); OECD (2019)
Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er <i>De økonomiske midlene en SMB har tilgjengelig for bærekraftsarbeid.</i>	→	Bærekraftig omstilling SMB-er	+	(a) Journeault et al. (2021); OECD (2019)
Kunnskap om påvirkning SMB-er <i>Kunnskapen en SMB har om virksomhetens positive og negative påvirkning på miljø, klima og sosiale forhold.</i>	→ →	Bærekraftig omstilling SMB-er Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er	+ +	(b), (a) Journeault et al. (2021); OECD (2019) (b), (a) Journeault et al. (2021); OECD (2019)
Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er <i>SMB-er som etterspør kompetanse på bærekraft.</i>	→ →	Aktører som arbeider med bærekraft Potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner	+ +	(b), (c) (b), (c)
Potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner <i>SMB-er som oppsøker nettverksorganisasjoner.</i>	→	Medlemmer nettverksorganisasjoner	+	(b), (c)
Medlemmer nettverksorganisasjoner <i>Bedrifter som har et medlemskap i en nettverksorganisasjon.</i>	→	Nettverk	+	(b), (a) (Biondi et al., 2000)
Nettverk <i>SMB-er som har en relasjon til hverandre.</i>	→	Kunnskapsdeling	+	(b), (a) (Biondi et al., 2000)

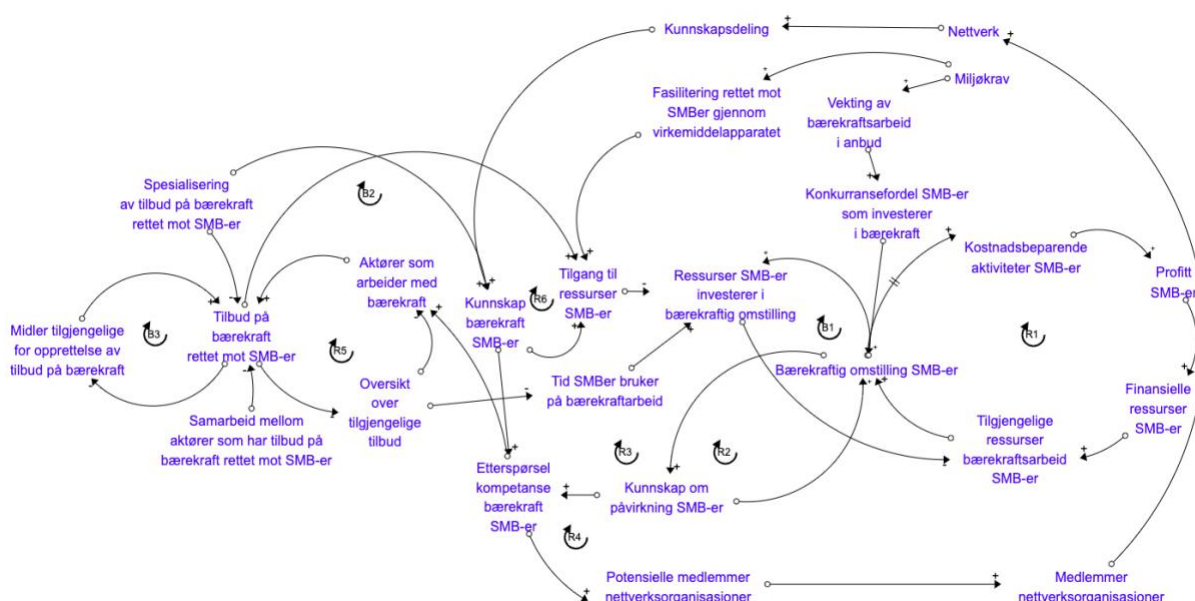
Variabel og definisjon		Årsakssammenheng	Polaritet	Validitet
Kunnskapsdeling <i>SMB-er som deler informasjon relatert til bærekraft med andre SMB-er.</i>	→	Kunnskap bærekraft SMB-er	+	(b), (a) (Biondi et al., 2000)
Kunnskap bærekraft SMB-er <i>SMB-er som rapporterer at de har kunnskap om bærekraftig utvikling.</i>	→	Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er	+	(b), (a) (Journal et al. 2021)
	→	Tilgang til ressurser SMB-er	+	(b), (a) (Journal et al. 2021)
Aktører som arbeider med bærekraft <i>Virkemiddelapparat, nettverksorganisasjoner eller klynger som beskriver deres tilbud som relevant for bærekraftig omstilling i SMB-er.</i>	→	Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er	+	(b), (c)
Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er <i>Kompetansehevende, informasjons/kunnskapsarbeid, finansiell støtte eller nettverksbygging knyttet til bærekraftig omstilling i SMB-er.</i>	→	Oversikt over tilgjengelige tilbud	-	(b), (c)
	→	Tilgang til ressurser SMB-er	+	(b), (c)
	→	Midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft	-	(b), (c)
Midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft <i>Eksterne og interne midler en aktør har tilgjengelig for å opprette tilbud på bærekraft.</i>	→	Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er	+	(b), (c)
Samarbeid mellom aktører som har tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er <i>Virkemiddelapparat, nettverksorganisasjoner eller klynger som beskriver deres tilbud som relevant for bærekraftig omstilling i SMB-er arbeider sammen om å opprette tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er.</i>	→	Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er	-	(b), (c)
Spesialisering av tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er. <i>Kompetansehevende, informasjons/kunnskapsarbeid, finansiell støtte eller nettverksbygging knyttet til bærekraftig omstilling i SMB-er som er rettet mot en bestemt bærekraftsutfordring eller gruppe SMB-er.</i>	→	Kunnskap bærekraft SMB-er	+	(b), (c)
	→	Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er	-	(b), (c)

Variabel og definisjon		Årsakssammenheng	Polaritet	Validitet
Oversikt over tilbud på bærekraft <i>Aktørers kjennskap til eksisterende tilbud på bærekraft.</i>	→ →	Tid brukt på bærekraftsarbeid SMB-er Aktører som arbeider med bærekraft	- -	(b), (a) Ny analyse et al. (2021) (b), (c)
Tid brukt på bærekraftsarbeid SMB-er <i>Antall timer en SMB bruker på arbeid relatert til bærekraft.</i>	→	Ressurser SMB-er investerer i bærekraftig omstilling	+	(b), (a) Ny analyse et al. (2021)
Tilgang til ressurser SMB-er <i>En SMB sin tilgang på finansielle ressurser, tid eller kunnskap.</i>	→	Ressurser SMB-er investerer i bærekraftig omstilling	-	(b), (a) Ny analyse et al. (2021)
Ressurser SMB-er investerer i bærekraftig omstilling <i>En SMB sin finansielle ressurser, tid eller kunnskap brukt på bærekraftsarbeid.</i>	→	Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er	-	(a) OECD (2019), Journalt et al. (2021)
Miljøkrav <i>Krav relatert til bedrifters påvirkning på miljø, klima eller samfunn.</i>	→ →	Fasilitering gjennom virkemiddelapparatet Vekting av bærekraftsarbeid i anbud	+ +	(a) Darnall et al., (2010), (b) (b)
Fasilitering rettet mot SMB-er gjennom virkemiddelapparatet <i>Kompetansehevende, informasjons/kunnskapsarbeid, finansiell støtte eller nettverksbygging knyttet til bærekraftig omstilling i SMB-er gjennom virkemiddelapparatet.</i>	→	Tilgang til ressurser SMB-er	+	(b), (a) Ny analyse et al. (2021)
Vekting av bærekraftsarbeid i anbud <i>Verdien av bærekraftsarbeid i anbud.</i>	→	Konkurransfordel SMB-er som investerer i bærekraft	+	(b), (a) OECD (2019)
Konkurransfordel SMB-er som investerer i bærekraft <i>Effekten SMB-er får ved investering i bærekraft i konkurranse med andre bedrifter.</i>	→	Bærekraftig omstilling SMB-er	+	(b), (a) OECD (2019)

Tabell 3 Beskrivelse av variabler og årsakssammenhenger.

3.2.2 Tilbakekoblingsløyfe-diagram

Link til diagrammet finnes i vedlegg 3.



Figur 3 Tilbakekoblingsløyfe-diagram

3.2.3 Beskrivelse av sløyfer

Ni store tilbakekoblingsløyfer er identifisert. I tabellen under er alle sløyfene beskrevet. Sløyfene som er merket med R, er forsterkende, mens sløyfene som er merket med B, er balanserende. Forsterkende sløyfer er selvforsterkende, mens balanserende sløyfer er selvkorrigerende, og motvirker endring.

Sløyfe	Beskrivelse
B1	<p>Bærekraftig omstilling SMB-er → Ressurser investert i bærekraft SMB-er → Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er → Bærekraftig omstilling SMB-er</p> <p>Resultat: <i>Bærekraftig omstilling i SMB-er</i> fører til at <i>ressurser investert i bærekraft SMB-er</i> øker. Denne investeringen vil redusere <i>tilgjengelige ressurser for bærekraftsarbeid SMB-er</i>. Færre <i>tilgjengelige ressurser for bærekraftsarbeid SMB-er</i> vil føre til redusert <i>bærekraftig omstilling i SMB-er</i>. Sløyfen er dermed balanserende.</p>
B2	<p>Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er → Oversikt over tilgjengelige tilbud → Tid SMB-er bruker på bærekraftsarbeid → Ressurser SMB-er investerer i bærekraft → Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er → Bærekraftig omstilling SMB-er → Kunnskap om påvirkning SMB-er → Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er → Aktører som arbeider med bærekraft → Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</p> <p>Resultat: Et økt <i>tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</i> fører til en overflod av tilbud som vil <i>redusere oversikten over tilgjengelige tilbud</i> som igjen vil <i>øke tid SMB-er bruker på bærekraftsarbeid</i> som igjen fører til at <i>ressurser SMB-er investerer i bærekraft</i> øker. En økning i <i>ressurser SMB-er investerer bærekraft</i> vil redusere <i>tilgjengelige ressurser for bærekraftsarbeid SMB-er</i> som igjen vil føre til færre <i>tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er</i> og mindre <i>bærekraftig omstilling i SMB-er</i>. Mindre <i>bærekraftig omstilling i SMB-er</i> vil redusere <i>kunnskap om påvirkning bærekraft SMB-er</i> som igjen vil redusere <i>etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er</i> og igjen redusere antall <i>aktører som arbeider med bærekraft</i>. Dette vil resultere i et redusert <i>tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</i>. Sløyfen er dermed balanserende.</p>

Sløyfe	Beskrivelse
B3	<p>Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er→Midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft→Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</p> <p>Resultat: Flere <i>tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</i> vil føre til at det blir færre <i>midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft</i> fra feks virkemiddelapparatet og offentlige midler. Med færre <i>midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud</i> vil det bli færre <i>tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</i>. Sløyfen er dermed balanserende.</p>
R1	<p>Bærekraftig omstilling SMB-er→Kostnadsparende aktiviteter→Profitt SMB-er→Finansielle ressurser SMB-er→Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er→Bærekraftig omstilling SMB-er</p> <p>Resultat: Større grad av <i>bærekraftig omstilling i SMB-er</i> vil føre til at bedriftene utfører <i>kostnadsparende aktiviteter SMB-er</i> dette vil igjen føre til økt <i>profitt SMB-er</i> som vil øke <i>finansielle ressurser SMB-er</i>. Økte finansielle ressurser vil gi flere <i>tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er</i> som igjen vil føre til mer <i>bærekraftig omstilling SMB-er</i>. Sløyfen er dermed forsterkende.</p>
R2	<p>Bærekraftig omstilling SMB-er→Bedrifters kunnskap om påvirkning→Bærekraftig omstilling SMB-er</p> <p>Resultat: Større grad av <i>bærekraftig omstilling SMB-er</i> vil øke <i>kunnskap om påvirkning SMB-er</i> som igjen vil føre til større grad av <i>bærekraftig omstilling SMB-er</i>. Sløyfen er dermed forsterkende.</p>
R3	<p>Kunnskap om påvirkning SMB-er →Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er →Aktører som arbeider med bærekraft→Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er →Tilgang til ressurser SMB-er→Ressurser SMB-er investerer i bærekraft→Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er→Bærekraftig omstilling SMB-er→Kunnskap om påvirkning SMB-er</p> <p>Resultat: <i>Kunnskap om påvirkning SMB-er</i> vil øke <i>etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er</i> som et svar på etterspørselen er det sannsynlig at det etableres flere <i>aktører som arbeider med bærekraft</i>. Dette gjør at det blir et økt <i>tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er</i> som igjen gir bedre <i>tilgang til ressurser SMB-er</i>. Bedre <i>tilgang til ressurser SMB-er</i> vil redusere <i>ressurser investert i bærekraft SMB-er</i> som igjen vil øke <i>tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er</i> og føre til økt <i>bærekraftig omstilling i SMB-er</i>. <i>Bærekraftig omstilling i SMB-er</i> vil igjen øke <i>kunnskap om påvirkning SMB-er</i>. Sløyfen er dermed forsterkende.</p>
R4	<p>Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er→Potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner→Medlemmer nettverksorganisasjoner→Nettverk→Kunnskapsdeling→Kunnskap bærekraft SMB-er→Etterspørsel bærekraft kompetanse SMB-er</p> <p>Resultat: Økt <i>etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er</i> vil gi flere <i>potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner</i> og dermed flere <i>medlemmer nettverksorganisasjoner</i> vil øke <i>nettverk</i> som igjen vil øke <i>kunnskapsdeling</i> mellom medlemmene. Dette vil øke <i>kunnskap bærekraft SMB-er</i> som igjen vil øke <i>etterspørsel bærekraft kompetanse SMB-er</i>. Sløyfen er dermed forsterkende.</p>
R5	<p>Aktører som arbeider med bærekraft→Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er→Oversikt over tilgjengelige tilbud→Aktører som arbeid med bærekraft</p> <p>Resultat: Dersom det blir flere <i>aktører som arbeider med bærekraft</i> vil <i>tilbud på bærekraft</i> øke. Et overflod av tilbud vil redusere <i>oversikt over tilgjengelige tilbud</i> som igjen vil føre til at flere <i>aktører som arbeider med bærekraft</i> etablerer seg. Sløyfen er dermed forsterkende.</p>
R6	<p>Kunnskap bærekraft SMB-er→Tilgang til ressurser SMB-er→Ressurser investert i bærekraft SMB-er→Tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er→Bærekraftig omstilling SMB-er→Kunnskap om påvirkning SMB-er→Etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er→Potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner→Medlemmer nettverksorganisasjoner→Nettverk→Kunnskapsdeling→Kunnskap bærekraft SMB-er</p> <p>Resultat: Økt <i>kunnskap bærekraft SMB-er</i> vil øke <i>tilgang til ressurser SMB-er</i>. Økt <i>tilgang til ressurser SMB-er</i> vil redusere <i>ressurser SMB-er investerer i bærekraft</i> som igjen vil øke <i>tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er</i> og gi større grad av <i>bærekraftig omstilling SMB-er</i>. <i>Bærekraftig omstilling SMB-er</i> vil øke <i>kunnskap om påvirkning SMB-er</i> som vil øke <i>etterspørsel kompetanse bærekraft</i> som vil gi flere <i>potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner</i> og dermed flere <i>medlemmer nettverksorganisasjoner</i> vil øke <i>nettverk</i> som igjen vil øke <i>kunnskapsdeling</i> mellom medlemmene som igjen vil øke <i>kunnskap bærekraft SMB-er</i>. Sløyfen er dermed forsterkende.</p>

Tabell 4 Beskrivelse av tilbakekoblingsløyper.

Kapittel 4

Diskusjon og konklusjon

Tilbakekoblingsløye-diagrammet demonstrerer hvordan systemet rundt SMB-er fungerer, og hvilke roller forskjellige aktører har og kan ta, for å redusere barrierene SMB-ene møter i omstillingsprosesser. Denne delen vil diskutere funnene fra tilbakekoblingsløye-diagrammet opp mot de ulike delproblemstillingene for oppgaven. Variablene fra diagrammet er uthevet i kursiv.

4.1 Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig omstilling i SMBer?

4.1.1 Investeringskostnad for bærekraftig omstilling

Omstillingsprosesser i SMB-er er ofte knyttet til kostnadssparende aktiviteter som potensielt kan øke bedriftens profitt. Slike aktiviteter kan være knyttet til effektivisering i driften, som for eksempel gjenbruk av råvarer eller energieffektivisering. Allikevel vil det alltid være en investeringskostnad knyttet til en slik omstilling. Dersom investeringskostnaden er høyere enn antatt lønnsomhet, kan det hindre SMB-er fra å investere i bærekraftig omstilling. Dette er knyttet til ressursknappheten SMB-er møter i omstillings- og innovasjonsprosesser (OECD, 2019). Det blir dermed viktig at kostnaden på slike investeringer holdes nede.

I diagrammet ser vi at *bærekraftig omstilling SMB-er* fører til *kostnadssparende aktiviteter i SMB-er*, som øker *profitt SMB-er*, og *tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er*. Dette gir en økning i *bærekraftig omstilling SMB-er* (sløyfe R1). Samtidig vil sløyfe B1, føre til en reduisering av *tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er*, fordi *ressurser investert i bærekraftig omstilling* øker. Dette fører igjen til redusert *bærekraftig omstilling*. Denne adferden i diagrammet reflekterer barrierene SMB-er møter for å komme i gang med bærekraftig omstilling, knyttet til ressurser, kunnskap og tid (Ny Analyse et al., 2021; NSRS, 2020; OECD, 2015; Journeault et al., 2021).

4.1.2 Kunnskap om bærekraft og påvirkning

Sløyfe R1 og R2, i diagrammet viser at SMB-er som setter i gang med *bærekraftig omstilling SMB-er* vil øke *kunnskap om påvirkning SMB-er*. Dette refererer til kunnskap om bedriftens påvirkning på miljø, klima og samfunn. Slik kunnskap vil igjen føre til økt *bærekraftig*

omstilling SMB-er (sløyfe R2). Større grad av bærekraftig omstilling SMB-er vil føre til at bedriftene investerer i kostnadssparende aktiviteter SMB-er, som igjen fører til økt profitt SMB-er, som vil øke finansielle ressurser SMB-er. Dette vil frigjøre tilgjengelige ressurser for bærekraftsarbeid SMB-er, som igjen vil føre til økt bærekraftig omstilling SMB-er (sløyfe R1). Dette er et eksempel på arketyperen suksess til den suksessfulle. Her får en person eller gruppe A utdelt mer ressurser, og har dermed mer sannsynlighet til å lykkes enn B (med utgangspunkt at begge gruppene har lik mulighet for å lykkes). Suksessen til gruppe A rettfærdiggjør mer investering i gruppe A, som øker forspranget. For å forhindre denne effekten vil det være viktig å identifisere hvilke faktorer som gir fordeler til en gruppe eller person, og se på hvordan man kan øke samarbeid heller enn konkurranse (Kim, 2000). I dette tilfelle vil det være viktig å sørge for lavterskeltilbud som øker kunnskap om påvirkning SMB-er og kunnskap bærekraft SMB-er.

I diagrammet er *kunnskap om påvirkning SMB-er* koblet sammen med *etterspørsel kompetanse bærekraft SMB-er*. Etterspørsel etter kompetanse fører til et økt tilbud på *bærekraft rettet mot SMB-er* som igjen gir bedre *tilgang til ressurser SMB-er*. Bedre *tilgang til ressurser SMB-er* vil redusere *ressurser investert i bærekraft SMB-er* som igjen vil øke *tilgjengelige ressurser bærekraftsarbeid SMB-er* og føre til økt *bærekraftig omstilling i SMB-er* (sløyfe R3). Videre viser sløyfe R4 at etterspørsel etter kompetanse vil gi flere *potensielle medlemmer nettverksorganisasjoner*, som til slutt øker etterspørsel etter kompetanse. Den samme effekten gjelder for *kunnskap bærekraft SMB-er*. Denne effekten er reflektert i sløyfe R6. Sløyfe R6 og R5 reflekterer at det er mer sannsynlig at bedrifter som allerede har *kunnskap om påvirkning*, eller som allerede er i gang med *bærekraftig omstilling*, kommer i kontakt med, og blir medlem i *nettverksorganisasjoner* fordi de har tatt interesse for, og forstått de potensielle fordelene ved *bærekraftig omstilling*. Her vil de bli en del et *nettverk*, og *kunnskapsdeling* som igjen kan bidra til *tilgang på kunnskap* (Bondi et al., 2000).

Sløyfene beskrevet ovenfor bekrefter funn fra litteratur, som peker på at *kunnskap om virksomheters påvirkning på klima, miljø og samfunn* er viktig for å komme i gang med *bærekraftig omstilling i SMB-er*. Slik *kunnskap* gjør også at *virksomheten* får innsikt i *strategiske og finansielle fordeler* ved å operere mer *bærekraftig* (OECD, 2018). Det kan også føre til at bedriften får en interesse for å tilegne seg mer informasjon og *kunnskap*, og bli en del av *nettverk*. *Kunnskapsnivå* kan også være en indikator på *SMB-enes ressursnivå* generelt, der det er sannsynlig at *SMB-er* som tilegner seg informasjon, og ny *kunnskap*, har større overskudd av *ressurser tilgjengelig* for slikt arbeid, enn de som ikke gjør det. Dette

tyder på at bedrifter som kommer i gang med bærekraftsarbeid får et forsprang. SMB-er som setter i gang med bærekraftig omstilling vil dermed bli mer og mer bærekraftige, mens SMB-er som ikke kommer i gang vil falle bakpå. Flere undersøkelser om bærekraftig omstilling i norske SMB-er viser at halvparten av norske bedrifter ikke ser på bærekraft som relevant for varene de leverer (Ny Analyse et al., 2021; Nordea, 2019). Dette tyder på at en stor andel bedrifter står i fare for å falle bakpå i omstillingsprosesser.

4.2 Hvilke utfordringer og muligheter møter aktører i Vestland i sitt arbeid med bærekraftig omstilling i SMB-er?

4.2.1 Faren for et uoversiktlig tilbud

Et annet funn fra diagrammet er at økt interesse for bærekraft blant bedrifter kan føre til at flere aktører oppretter *tilbud for bærekraftig omstilling rettet mot SMB-er*. Flere *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er* kan føre til at det blir vanskelig for både SMB-er og aktører å ha oversikt over hva som eksisterer. En mulig utfordring som kommer frem i diagrammet er at dersom aktører ikke har oversikt over eksisterende tilbud, etablerer nye *aktører som arbeider med bærekraft* seg og oppretter flere *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er* (sløyfe R5).

At det opprettes flere *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er* kan i utgangspunktet være positivt, men diagrammet avdekker en tilbakevirkende effekt i systemet som kan føre til en negativ utvikling. I diagrammet er dette fremstilt i en grense for suksess-arketype (limits to success archetype) der opprettelse av flere tilbud (sløyfe R5) fører til at *midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft* reduseres (sløyfe B3), som igjen reduserer antall tilbud rettet mot SMB-er (sløyfe B2). I en grense for suksess-arketype vil en aktivitet i utgangspunktet gi økt utvikling, i dette tilfellet flere *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*. Men, over tid, møter systemet en svakhet som gjør at utviklingen går saktere, eller blir redusert, i dette tilfellet *midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft*. Dette er dermed en tilbakevirkende effekt i systemet. For å løse denne utfordringen må man se på hvilke faktorer som er barrierer for vekst (Kim, 2000).

Nettverksorganisasjoner, som ofte oppretter *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*, delfinansierer ofte sine prosjekter ved hjelp av eksterne midler, enten private og/eller offentlige. Opprettelse av flere tilbud gjør at færre *midler tilgjengelig for opprettelse av tilbud på bærekraft*, og er en liten effektiv bruk av, både interne og eksterne. I intervjuer kommer det blant annet frem at flere aktører har etablert et tilbud på grunnleggende kunnskap på

bærekraft. At flere aktører har lignende tilbud trenger ikke i utgangspunktet å være et problem, men dersom tilbudene er koordinert vil de kunne dekke behovet til en større gruppe SMB-er.

En annen effekt av et uoversiktlig tilbud på bærekraft er at det blir vanskeligere, og krever mer tid for SMB-er å finne frem til dem. Dette øker *tid SMB-er bruker på bærekraftsarbeid*, og øker *ressurser SMB-er investerer i bærekraftsarbeid*. Dersom aktørene selv ikke har oversikt over tilbudet i regionen, er det heller ikke sannsynlig at det er tydelig for bedriftene hvor de kan finne nyttig informasjon og tilbud. Flere av aktørene som selv står bak *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*, frykter at det allerede er et problem i dag. Videre uttrykker noen av aktørene at det er for mange tilbud, mens andre opplever at det er for få. Dette tyder på et uoversiktlig system, hvor det ikke er tydelig hva de ulike aktørene tilbyr. Videre finner Ny Analyse et al. (2021) at 80 prosent av norske SMB-er ikke var klar over relevante veikart, informasjon og ressurser. Dette kan være en effekt av at systemet i dag er uoversiktlig, og at SMB-ene ikke finner frem til midlene og informasjonen som allerede eksisterer. SMB-er opplever stort tidspress, og det er dermed særlig viktig at informasjon og for denne målgruppen er lett tilgjengelig (Journeault et al., 2021).

To viktige variabler for å sikre en mer effektiv bruk av ressurser er *samarbeid mellom aktører*, og *spesialisering av tilbud*. I diagrammet er begge disse variablene eksogene. De er ikke tilkoblet andre variabler i systemet, og har dermed en viktig påvirkning på systemet ved at de reduserer antall opprettede tilbud. En bedre dialog, og klarere rollefordeling mellom aktørene kan gjøre det mulig for de forskjellige aktørene å spesialisere tilbudet på bærekraft rettet mot SMB-er. *Spesialisering av tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er* kan også gjøre at man gir et *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er* som er bedre tilpasset til SMB-er på ulike nivå, og ulike bransjer, som dermed øker *kunnskap bærekraft SMB-er*.

Aktørene selv peker på at tilbudet bør innrettes på en måte som sikrer at bedrifter uavhengig av modenhet kan hente utbytte fra tilbudene, og at enkeltaktører som tilbyr kompetanse om enkelte temaer bør informere om øvrige tilbud som andre aktører kan tilby. Dersom rollene blant aktørene var mer avklart og koordinert, ville aktørene kunne spesialisere tilbudet sitt. Dette vil redusere faren for et uoversiktlig tilbud, og bidra til at midler fra private og offentlige aktører blir brukt mer effektivt. Flere aktører nevner at det ville vært nyttig med en koordinator som fører denne dialogen, og sikrer enklere tilgang på informasjon om tilbudene.

4.2.2 Hinder for samarbeid og utvikling av tilbud

Gjennom intervjuene uttrykker alle aktørene at de er positive til samarbeid med andre aktører, men at det noen ganger kan være utfordrende å gjennomføre fordi det krever koordinering. At alle nettverksorganisasjonene var positive til samarbeid er et overraskende funn.

Informantene begrunner ønsket for samarbeid med at organisasjonene ikke drives for profitt, og at samarbeid er nyttig for alle parter. Samtidig har observasjoner i løpet av praksisoppholdet vist at organisasjonene ikke alltid ønsker å samarbeide, og at de ofte er selektive til hvem de samarbeider med. Noen organisasjoner ville for eksempel ikke dele arrangementer med sine medlemmer hvis de selv ikke var med å organisere, til tross for at det var arrangementer som var nyttig for deres medlemmer. At organisasjonen er selektive i forhold til samarbeidspartnere kan begrunnes med forskjellig visjon og strategi i de ulike organisasjonene, og systemet rundt organisasjonene.

Et viktig skille mellom organisasjonene som kan påvirke evnen til å samarbeide, er hvordan de definerer bærekraft. Mens noen organisasjoner inkluderer sosial bærekraft, fokuserer andre på klima og miljø. For eksempel snakker noen organisasjoner om “grønn omstilling”, mens andre snakker om “bærekraftig omstilling”. Her er det tydelig at man inkluderer forskjellige perspektiver relatert til samfunn, miljø og klima. Dette skillet påvirker hvordan organisasjonene måler bærekraft, men også deres tilnærming til bærekraftig omstilling i bedrifter. Slike skiller kan gjøre det utfordrende å samarbeide. Helt konkret påvirker dette for eksempel verktøyene organisasjonene har utarbeidet for å måle bærekraft. Mens UNGC har utarbeidet en metode for bærekraftsrapportering, har Klimapartnere et verktøy for å utarbeide et klimaregnskap. Disse verktøyene vil reflektere hva som anses å være viktig for bærekraftig utvikling i de ulike organisasjonene. Dette funnet kan ses i sammenheng med konseptet bærekraftig utvikling som et uregjerlig problem. At ulike organisasjoner, og aktører definerer bærekraft ulikt gjør at både selve problemet og løsningene vil baseres på ulike utgangspunkt og kunnskapsgrunnlag (Folke et al., 2016).

Selv om nettverksorganisasjonene oppgir at profitt ikke er deres motivasjon, vil det allikevel oppstå en viss konkurranse mellom de ulike aktørene. Organisasjonene har alle bedrifter som betalende medlemmer, og har dermed et økonomisk insentiv for å få flere medlemmer. Det er dermed en fare for at organisasjonene konkurrerer om de samme medlemmene. Dette kan være en utfordring for samarbeid. Funnet er ikke inkludert i diagrammet, fordi det ikke ble bekreftet i intervjuene. At funnet ikke ble bekreftet i intervjuer kan være et resultat av at

situasjonen informantene var intervjuet i, gjorde at de fremstilte organisasjonen sin positivt. Et annet aspekt som ikke er inkludert i diagrammet er at organisasjonene har lavere kontingent for små bedrifter enn for store bedrifter. Dermed får de større økonomisk gevinst for å rekruttere store bedrifter. Dette kan også påvirke organisasjonenes mulighet, og interesse til å opprette *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*.

Nettverksorganisasjonene vil opprette tilbud med organisasjonens strategiske satsinger i tankene. Promotering og synlighet er viktig for organisasjonenes overlevelse. Dette kan for eksempel påvirke formatet som brukes til informasjon og arrangementer. En organisasjon må derfor balansere innhold og format basert på hva som anses som nyttig for organisasjonens strategiske satsninger, og hva som fremmer best læring for SMB-ene. Både gjennom intervju og observasjon kommer det frem at nytten av *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er* som opprettes ofte er usikker. Ofte er antall arrangementer og deltakere i fokus, heller enn kvalitet og læringsutbytte. Selve systemet organisasjonene opererer i kan dermed være en utfordring både for samarbeid og opprettelse av et godt *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*.

4.2.3 Miljøkrav som en driver for bærekraftig omstilling

Variabelen *miljøkrav* er en eksogen variabel, som har en viktig påvirkning i diagrammet. I diagrammet fører miljøkrav til økt *fasilitering rettet mot SMB-er gjennom virkemiddelapparatet* som igjen øker *tilgang til ressurser SMB-er*. *Miljøkrav* fører også til økt vektning av bærekraftsarbeid i anbud, som igjen gir økt *konkurransfordeler for SMB-er som investerer i bærekraft*.

Aktørene fra virkemiddelapparatet peker på at *miljøkrav* fører til krav om finansiering, både gjennom virkemiddelapparatet og privat finansiering. Krav til finansiering fører igjen til at bedrifter som ønsker finansiering fra virkemiddelapparatet må vise til arbeid med bærekraft, og kan dermed være en pådriver for bærekraftig omstilling. Krav til finansiering vil spesielt ha en innvirkning på øko-entreprenører og øko-innovatører som søker finansiering for nye innovasjoner. *Miljøkrav* kan også minske risikoen for øko-adoptører å investere i bærekraftig omstilling, og kan dra bedrifter i en bærekraftig retning fordi man vil bli belønnet for slike investeringer, for eksempel i anbud. Dersom investeringer i bærekraftig omstilling ikke belønnes i offentlige anbudsprosesser, vil det på den andre siden, være en fare for at det blir for usikkert å investere i slike prosjekter. I diagrammet er *miljøkrav* en viktig driver for bærekraftig omstilling i SMB-er, fordi slike krav kan øke *konkurransfordel SMB-er som*

investerer i bærekraft. Samtidig er det viktig at slike krav treffer riktig, og reflekterer behovene til SMB-ene. Forskjellige aktører kan ha en viktig rolle i å være med å utforme slike krav.

Litteraturen diskuterer *miljøkrav* som en viktig pådriver for bærekraftig omstilling i SMB-er, men det er ikke klart hvordan kravene bør utformes (Cohen & Tubb, 2017; Darnall et al., 2010; OECD, 2018). De fleste studier finner at miljøkrav fører til innovasjon, men styrken og resultatet er uklart (Cohen & Tubb, 2017). Type miljøkrav og andre forhold, som økonomi, bedriftskultur, andre reguleringer, vil påvirke resultatet. Blant annet diskuterer noen studier hvordan miljøkrav kan påvirke den interne motivasjonen bedriftseiere har for å ta miljø- og samfunnsansvar (Graafland & Bovenberg, 2019). Videre viser noen studier at de kortsiktige resultatene av miljøkrav er svake, mens effektene vil øke med tiden. Det er også indikasjoner for at strenge, men fleksible miljøkrav fører til mer innovasjon (Cohen & Tubb, 2017). Fordi litteraturen ikke er klar på hvordan miljøkrav bør utformes, kan ulike aktører spille en rolle i å være med å utforme og påvirke slike krav i samarbeid med SMB-er.

4.5 Hvilke roller definert i Journeault et al. (2021) sitt rammeverk kan ulike aktører i Vestland ta for å bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er?

Diagrammet viser at forskjellige aktører kan ta ulike roller for å redusere barrierene SMB-er møter i omstillingsprosesser. Rammeverket utarbeidet av Journeault et al. (2021) er brukt for å kategorisere de ulike rollene aktørene i Vestland kan ta og tar basert på funn fra diagrammet og aktøranalysen.

4.5.1 Utdanner

Nettverksorganisasjoner og virkemiddelapparatet vil kunne fylle rollen som *utdanner*, fordi de er naturlige kontaktpunkter for SMB-er. Disse aktørene kan blant annet bidra til å øke bevissthet rundt de strategiske og finansielle fordelene ved *bærekraftig omstilling SMB-er*, og dermed øke *etterspørsel kompetanse bærekraft*. Nettverksorganisasjoner kan også bidra med en plattform for *kunnskapsdeling* og kunnskapsøkning på bærekraft, og dermed øke *kunnskap bærekraft SMB-er*. Videre kan slike organisasjoner opprette *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*. Flere av organisasjonene som ble intervjuet i forbindelse med oppgaven, har allerede slike tilbud i dag, og opplever at det er en interesse blant SMB-er. Skreddersydde

lavterskeltilbud for SMB-er som tar opp bærekraftstematikk, vil være viktige for å øke antallet bedrifter som setter i gang med bærekraftsarbeid. Slike tilbud vil også kunne redusere *tid SMB-er bruker på bærekraftsarbeid* ved å tilgjengeliggjøre informasjon med kompleks tematikk, og dermed øke *tilgang til ressurser SMB-er*. Nettverksorganisasjonene kan dermed øke *tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*, og bør være bevisste på utfordringene knyttet til et uoversiktlig tilbud. For å sikre gode tilbud, kan det være nyttig å inkludere SMB-er i prosessen for utvikling, måle læringsutbytte ved ulike tilbud, samt koordinere arbeidet med andre organisasjoner.

4.5.2 Analytiker

Flere av nettverksorganisasjonene har krav om at medlemmene utfører bærekraftsrapportering eller klimaregnskap. På denne måten utfører de rollen som *analytiker* ved at de hjelper virksomheten å peke ut relevansen for bærekraft i egen organisasjon, og hvor de bør fokusere arbeidet. Litteraturen viser at en viktig barriere for SMB-er er å forstå relevansen av bærekraft og potensialet for effektivisering av sin drift (OECD, 2019; Journeault et al. 2019). *Analytiker*-rollen er dermed viktig for å fremme bærekraftig omstilling i SMB-er.

Bruk av verktøy som rapportering, sertifisering og klimaregnskap kan være særlig nyttig for SMB-er. Slike verktøy kan fungere som en *analytiker*, og kan bidra til å øke *kunnskap om påvirkning SMB-er*. Promotering av slike verktøy kan dermed bidra til *bærekraftig omstilling SMB-er*. Det finnes også flere studier som peker på nytten av slike verktøy, fordi det gir bedriftene noe konkret å arbeide med (Borglund et al., 2017). Samtidig kommer det frem i intervjuene at flere aktører opplever en mangel på standardisering av verktøy for å måle og rapportere bærekraft i bedrifter. Videre peker aktørene i virkemiddelapparatet på at de mangler kompetanse og verktøy for rapportering. I stedet for å bruke allerede eksisterende verktøy, ser de på å utvikle egne systemer. Blant nettverksorganisasjonene brukes det også forskjellige verktøy, der noen bruker klimaregnskap og miljøledelse, og andre rapporterer mer helhetlig på bærekraft. Mange ulike tilnærminger kan gjøre det utfordrende for SMB-er å navigere i. Økt bruk av internasjonalt anerkjente standarder, og økt kjennskap til eksisterende verktøy, vil kunne spare flere bedrifter og organisasjoner for ressurser.

Bruk av rapportering, sertifisering og klimaregnskap kan ses i sammenheng med hvordan bærekraft defineres. Fordi aktørene definerer bærekraftig utvikling ulikt, eksisterer det flere forskjellige tilnærminger til hvordan det skal måles og rapporteres på. Det oppstår dermed en

uenighet rundt hvordan bærekraft skal operasjonaliseres. Når man utvikler verktøy rettet mot SMB-er oppstår det ofte en drakamp mellom å gjøre verktøy lett nok å bruke, samtidig som de ikke går på kompromiss med hva som kan regnes å være bærekraftig. Slike diskusjoner ble observert i flere situasjoner under praksisoppholdet. Hvilke aspekter verktøy og rapporteringsordninger for bærekraft inkluderer, og utelater, vil dermed kunne påvirke hvordan en bedrift velger å fokusere sitt bærekraftsarbeid.

4.5.3 Koordinator

Koordinator-rollen er som regel rettet mot innovasjonsprosjekter, og øko-innovatører eller øko-entreprenører. Det fremgår også at tilbudet innenfor innovasjonsprosesser er rettet mot en relativt liten gruppe bedrifter, og at det i Vestland mangler aktører som tar rollen som *koordinator* i omstillingsprosesser for en større gruppe SMB-er. Dette henger sammen med *spesialisering av tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er*, der spesialisering kan gjøre det mulig å utvikle tilbud tilpasset SMB-er som er på ulike stadier i omstillingsprosessen.

Roller som *koordinator* kan også være nyttig for øko-adoptører. Fordi SMB-er opplever tidspress og mangel på ressurser, er det behov for å redusere *ressurser investert i bærekraftig omstilling*. En koordinator kan hjelpe virksomheten med å koordinere bærekraftsarbeidet ved å sette SMB-er i kontakt med relevante kontakter, gjennom prosjektledelse, bidra til å søke på økonomiske midler osv. I dag er det konsulentselskaper som tar denne rollen, men slike tjenester vil være kostbare. Det er dermed behov for flere aktører i Vestland som kan fylle *koordinator*-rollen gjennom lavtersktilbud som kan være med å redusere *ressurser SMB-er investerer i bærekraftig omstilling*. Nettverksorganisasjoner kan være aktuelle for å ta denne rollen, fordi de har kunnskap og erfaring med bærekraftig omstilling, et bredt nettverk, og kjennskap til tilgjengelige søknadsordninger.

4.5.4 Spesialist

Klynger kan spille en rolle som *spesialist*. Denne rollen er viktig for øko-innovatører og øko-entreprenører. Klynger kan være særlig nyttige for SMB-er som opplever mangel på ressurser, og kunnskap om bærekraft. I regionen finnes det for eksempel flere klynger knyttet til havnæringene og fornybar energiproduksjon, to viktige satsningsområder i Vestland. De kan bidra til å redusere usikkerhet ved å hjelpe bedrifter til å analysere hvorvidt et prosjekt er lønnsomt. Denne rollen kan øke *kunnskap om påvirkning SMB-er*, og redusere *ressurser for investering i bærekraft*, som er to viktige variabler for å øke *bærekraftig omstilling SMB-er*. I

likhet med *koordinator*-rollen er det behov for aktører som har slike tilbud rettet mot øko-adoptører.

4.5.5 Finansiell bidragsyter

Virkemiddelapparatet og nettverksorganisasjoner kan spille en rolle som *finansiell bidragsyter*. Denne rollen er viktig for å bidra med ressurser inn i prosjekter, som er en hovedbarriere for bærekraftig omstilling. Dette er viktig for å redusere *ressurser SMB-er investerer i bærekraftig omstilling*. *Tilbud på bærekraft rettet mot SMB-er, fasilitering gjennom virkemiddelapparatet, og kunnskap bærekraft SMB-er øker tilgang til ressurser SMB-er*, som igjen reduserer *ressurser for investering i bærekraft*. For eksempel kan finansiering gjennom virkemiddelapparatet, kurs eller tilgang på verktøy som bærekraftsrapportering og klimaregnskap redusere investeringskostnaden for bærekraftig omstilling.

4.5.6 Politisk påvirker

En rolle som ikke er dekket av Journeault et al. (2021) sitt rammeverk er rollen som *politisk påvirker*. Diagrammet viser at *miljøkrav* er en viktig variabel som driver bærekraftig omstilling i SMB-er. Forskjellige aktører i regionen kan ha en viktig rolle ved å utforme, og kommunisere behov på vegne av SMB-er. Å være i dialog med kommuner og fylkeskommuner om miljøkrav rettet mot bedrifter, vil være en viktig aktivitet som noen aktører bør fylle. En *politisk påvirker*-rolle vil være særlig viktig nå, som flere miljøkrav rettet mot bedrifter vil komme både gjennom EU og nasjonalt. Blant annet var miljøkrav i offentlige anskaffelser i Norge på høring våren 2023 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022). Slik det fremstår gjennom aktøranalysen er næringsforeningene et talerør på vegne av lokale bedrifter, og som arbeider med næringslivspolitik i dag. Næringsalliansen har blant annet nedfelt arbeid mot grønn og bærekraftig omstilling som et viktig næringspolitisk tema. Slike aktører kan ha en viktig rolle for å arbeide med kompetanse, og krav på innkjøpssiden.

4.6 Konklusjon

Hvilken rolle bedrifter skal ha i bærekraftig utvikling er omdiskutert. Samtidig vil fremtidens næringsliv være nødt til å forholde seg til nye krav både fra myndigheter og forbrukere. Bedrifter vil derfor måtte gjøre valg knyttet til hvordan de vil forholde seg til miljø- og samfunnsansvar, og hvordan de vil definere hva som er bærekraft for sin virksomhet. Bærekraftig omstilling i SMB-er er viktig for å nå lokale og nasjonale mål knyttet til

bærekraftig utvikling, samtidig som det handler om å forsikre at flertallet av bedrifter får ta del i mulighetene bærekraftig omstilling byr på. For bedrifter, og særlig SMB-er, kan hva bærekraftig omstilling innebærer, fremstå som uklart og uoversiktlig. Ulike aktører kan derfor ha en viktig rolle i å redusere barrierene SMB-er møter i omstillingsprosesser.

Jeg har i denne masteroppgaven utforsket problemstillingen: Hvordan kan aktører i Vestland bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er? En systemdynamisk tilnærming til problemstillingen har gjort det mulig å kombinere mitt faggrunnlag fra internasjonale relasjoner, utviklingsstudier, økonomi og vitenskapsteori med eksisterende litteratur om bærekraftig omstilling i SMB-er, og kunnskap fra aktørene som arbeider med problemstillingen selv. Diskusjonen rundt de ulike delproblemstillingene for oppgaven viser at aktører på Vestland kan ta, og tar, flere ulike roller for å redusere barrierene SMB-er møter i omstillingsprosesser. De bidrar med informasjon relatert til bærekraft og påvirkning, finansiell støtte, politisk påvirkning, verktøy for å måle og rapportere på bærekraft, og nettverk for kunnskapsdeling. Samtidig har oppgaven gitt perspektiver på hvordan et bærekraftsproblem kan løses, og hvilke utfordringer som hindrer fremgang.

Opgaven fremhever at det ikke eksisterer en enighet eller standardisert tilnærming til hvordan bærekraft skal måles i bedrifter. Dette er blant annet knyttet til hvilke grenser som skal settes for hva som måles, og ikke. Oppgaven belyser hvordan ulike aktører både definerer og operasjonaliserer bærekraft forskjellig, basert på en forståelse av hva bærekraft skal være, basert på ulik vektlegging av klima og miljø, sosiale, og økonomiske faktorer. Hva som regnes som bærekraftig vil påvirkes av en rekke faktorer, blant annet hvilken fagdisiplin man tilhører, verdier, samfunn, politikk og kultur. Ulike aktører presenterer dermed løsninger basert på deres tilnærming til bærekraft.

Diagrammet som er brukt i oppgaven er ikke altomfattende, men det gir innsikt i mulige drivere og barrierer for hvordan aktører i Vestland kan bidra til bærekraftig omstilling i SMB-er. Blant annet peker oppgaven på mulige utfordringer i systemet som påvirker tilbudet rettet mot SMB-er, og nytten av dem. Dette handler om hvordan tilbud finansieres, samarbeid mellom ulike aktører, og kommunikasjon av tilbud og informasjon. Videre kan ulike aktører få en viktig rolle ved å være et talerør på vegne av SMB-er, og være med å utforme miljøkrav rettet mot næringslivet. Miljøkrav vil være viktig for å belønne SMB-er som investerer i bærekraft. Diagrammet viser også at kunnskap om bærekraft og påvirkning kan være en

viktig driver for bærekraftig omstilling. Det vil derfor være viktig å finne nye måter å nå ut til SMB-er som ikke har kommet i gang med bærekraftsarbeidet.

Funnene fra oppgaven kan være nyttig for aktører som arbeider mot SMB-er, og kan være et utgangspunkt for videre forskning. Journeault et al. (2021) sitt rammeverk har gjort det mulig å kartlegge hvor aktørene har et tilbud i dag, og hvor det er mangler tilbud. Rammeverket kan også være et godt verktøy for aktører som ønsker å evaluere sitt tilbud. Oppgaven er dermed et startpunkt for å forstå hvordan ulike aktører kan treffe SMB-er bedre, for å sikre at SMB-er ikke faller bakpå i omstillingsprosesser.

Kilder

Bala, B.K., Arshad, F.M. & Noh, K.M. (2017). Causal Loop Diagrams. I Bala, B.K., Arshad, F.M. & Noh, K.M. (Red.), *System Dynamics* (s. 37-51). Springer Texts in Business and Economics, Springer.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-2045-2_3

Bergen Næringsråd. (u.å). Om oss. <https://www.bergen-chamber.no/om-oss>

Bergen Næringsråd. (u.å). Næringsalliansen. <https://www.bergen-chamber.no/naeringspolitikk/naeringsalliansen>

Boiral, O., Ebrahimi, M., Kuyken, K. & Talbot, D. (2019). Greening remote SMEs: the case of small regional airports. *J. Bus. Ethics*, 154(3), 813-827.

Biondi, V., Frey, M. & Iraldo, F. (2000). Environmental management systems and SMEs: motivations, opportunities and barriers related to EMAS and ISO 14001 implementation. *Greener Manag. Int.*, 29, 55-69.

Bowen, F. E. (2000). 'Environmental visibility: a trigger of green organizational response?'. *Business Strategy and the Environment*, 9, 92-107.

Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Sweet & S. & Windell, K. (2017). *CSR and sustainable business*, Sanoma Utbildning.

Brammer, S., Hojmoser, S. & Marchant, K. (2012) Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. *Bus. Strat. Environ.*, 21 (7), 423-434.

Brønn, P.S. & Vidaver-Cohen, D. (2008). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?. *Journal of Business Ethics*, 87, 91-109. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9795-z>

Cohen, M.A., & Tubb, A., (2017). *The Impact of Environmental Regulation on Firm and Country Competitiveness: A Meta-Analysis of the Porter Hypothesis*.

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072-1094. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>

Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

Dean, T. J. & Brown, R. L. (1995). 'Pollution regulation as a barrier to new firm entry: initial evidence and implications for future research'. *Academy of Management Journal*, 38, 288-303.

Dean, T. J., Brown, R. L. & Stango, V. (2000). 'Environmental regulation as a barrier to the formation of small manufacturing establishments: a longitudinal examination'. *Journal of Environmental Economics and Management*, 40, 56-75.

Eker, S. & Zimmermann, N. (2016). Using Textual Data in System Dynamics Model Conceptualization. *Systems*, 4(3), 28. <http://dx.doi.org/10.3390/systems4030028>

Elkington, J. (1994). *Enter the Triple Bottom Line*. London: Sustainable Development Academy.

- Elkington, J. (2018, 25.juni). *25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- EY, (2020). *Vestlandsscenarioene.*
- EY, (2021). *Grøn region Vestlandsparteføljen 2021.*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston, MA: Pitman.
- Friedman, A.L. & Miles, S. (2002). SMEs and the environment: evaluating dissemination routes and handholding levels, *Bus. Strat. Environ.*, 11(5), 324-341.
- Fletcher, R. & Rammelt, C. (2017). Decoupling: A Key Fantasy of the Post-2015 Sustainable Development Agenda. *Globalizations*, 14(3), 450-467. <https://doi.org/10.1080/14747731.2016.1263077>
- Folke, C., Biggs, R., Norström, A.V., Reyers, B. & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, 21(3), 41. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08748-210341>
- Graafland, J. & Bovenber, L. (2019). Government regulation, business leaders’ motivations and environmental performance of SMEs. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(8), 1335-1355. <https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1663159>
- Halila, F. (2007). Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of Environmental Management Systems (EMSs) based on ISO 14001. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 14(3), 167-181.
- Innovasjon Norge. (2019, 5. desember). *Om klyngeprogrammet.* https://www.innovasjon Norge.no/no/subsites/forside/om_klyngeprogrammet/
- Jalonen, H. (2011). The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature, *Journal of Management Research*, 4(1). <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i1.1039>.
- Jones, N. & Klassen, R. D. (2001). ‘Management of pollution prevention: integrating environmental technologies in manufacturing’. In Sarkis, J. (Ed.), *Greener Manufacturing and Operations: From Design to Delivery to Takeback.* Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 56–68.
- Journeault, M., Perron, M. & Vallieries, L. (2021). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management*, 287. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112349>
- Kim, H. & Andersen, D.F. (2012). Building confidence in causal maps generated from purposive text data: Mapping transcripts of the federal reserve. *Syst. Dyn. Rev.*, 28, 311–328.
- Liverman, D.M. (2018). Geographic perspectives on development goals: Constructive engagements and critical perspectives on the MDGs and the SDGs. *Dialogues in Human Geography*, 8(2), 168-185.
- Lozano, R. & Garcia, I. (2020). Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. *Frontiers in Sustainability*, 1. <https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001>

- McDaniels, J. & Robins, N. (2017). *Mobilizing Sustainable Finance for Small and Medium Sized Enterprises*. The UN Environment Inquiry.
- Morrison, B. (2019). Opportunities and risks on the path forward for system dynamics. *System Dynamics Review*, 35(1), 25-34. <https://doi.org/10.1002/sdr.1625>
- Neilsen. (2015). *The Sustainability Imperative: New Insights On Consumer Expectations*.
- NHO (u.å) *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-SMB-/>
- Nora, G.A.M., Alberton, A., & Ayala, D.H.F. (2022). Stakeholder theory and actor-network theory: The stakeholder engagement in energy transitions. *Bus Strat Env.*, 32, 673–685. <https://doi.org/10.1002/bse.3168>
- Nordea. (2019). *Nordea Business Insight Rapport 2019*.
- NSRS. (2021). *Theoretical Annex*.
- Ny Analyse, Footstep & SMB Norge. (2021). *SMB-enes rolle i det grønne skiftet*.
- OECD. (2013). *Green Entrepreneurship, Eco-Innovation And SMEs*.
- OECD. (2015). *Policy toolkit for Greening SMEs*.
- OECD. (2018). *Environmental Policy Toolkit for SME Greening in EU Eastern Partnership Countries*, OECD Green Growth Studies, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293199-en>.
- OECD. (2019). *SMEs: Key drivers of green and inclusive growth*.
- Pierre, A., & Fernandez, A.-S. (2018). *Going Deeper into SMEs' Innovation Capacity: An Empirical Exploration of Innovation Capacity Factors*. *Journal of Innovation Economics*, 25(1), 139. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0019>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment- Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspective*, 9(4).
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2022, 8.desember). *Offentlig høring av forslag til skjerpede miljøkrav i offentlige anskaffelser*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-3/id2938509/>
- Revell, A. & Rutherford, R. (2003). UK environmental policy and the small firm: broadening the focus. *Bus. Strat. Environ.*, 12 (1), 26-35.
- Rommetveit, K., Strand, R., Fjelland, R., & Funtowicz, S. (2013). What can history teach us about the prospects of a European Research Area?
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B., (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 43–62.
- SSB. (2022, 6. januar). *Virksomheter*. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>
- Sterman, J.D. (2002). All models are wrong: reflections on becoming a systems scientist. *System Dynamics Review*, 27(3), 219– 243.
- Tell, J. (2001). *Organizing University-Led Learning Networks Among Small-Enterprise Managers*. Chalmers University of Technology Department of Operations Management and Work Organization: Göteborg.
- United Nations. (u.å). *Goal 17*. <https://sdgs.un.org/goals/goal17>

Vestland Fylkeskommune (u.å). *Næringshagar*. <https://www.vestlandfylke.no/narings--og-samfunnsutvikling/klynger-naringshagar-og-inkubatorar/naringshagar/>

Videira, N., Antunes, P. & Santos, R. (2009). Scoping river basin issues with participatory modelling: the Baixo Guadiana experience. *Ecological Economics*, 68(4), 965–978.

World commission on environment and development. (1987). *Our common future*. Oxford, Oxford University Press.

Williams, S. & Schaefer, A. (2012). Small and medium sized enterprises and sustainability: managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186. <https://doi.org/10.1002/bse.1740>

Wynne, B. (1992). Uncertainty and environmental learning Reconceiving science and policy in the preventive paradigm. *Global environmental change*, 111-127.

Öberg, G. (2011). *Interdisciplinary environmental studies: A primer*. Wiley-Blackwell.

Vedlegg

Vedlegg 1, intervjuguide

Informasjon intervjuer holdt under praksisopphold:

UN Global Compact gjennomfører et forprosjekt som skal utarbeide konsept for en handlingsplattform for grønn utvikling i Vestland. Forprosjektet er finansiert av Vestland fylkeskommune. Bakgrunnen for forprosjektet er kunnskapen vi har fått blant annet gjennom Vestlandsscenarioene, om at bedriftene i Vestland har for lite erfaring med innovasjon og samarbeid på tvers av verdikjeder, de mangler sentral kompetanse og de har svært få piloter under skalering. I tillegg har vi ikke lyktes med å mobilisere nok krefter i næringslivet til å delta på omstillingen og SMB-er henger bakpå.

Denne samtalen vil bidra inn i vårt innsiktsarbeid og være en del av en rapport vi vil levere til fylkeskommunen. Samtidig vil informasjonen brukes inn i mitt masterprosjekt. Navnet på organisasjonen du jobber i vil oppgis, men navnet ditt vil ikke bli brukt i rapporten eller masteroppgaven. På grunn av størrelsen på organisasjonen kan det allikevel være vanskelig å opprettholde anonymitet. Er det greit at jeg tar opp samtalen? Opptaket vil slettes etter samtalen er transkribert. Har du noen spørsmål?

Informasjon intervjuer holdt etter endt praksisopphold:

Intervjuet vil bli brukt i min masteroppgave som handler om hvordan forskjellige aktører i Vestlandsregionen arbeider med bærekraftig omstilling i små og mellomstore bedrifter. Navnet på organisasjonen du jobber i vil oppgis, men navnet ditt vil ikke bli brukt i rapporten eller masteroppgaven. På grunn av størrelsen på organisasjonen kan det allikevel være vanskelig å opprettholde anonymitet. Er det greit at jeg tar opp samtalen? Opptaket vil slettes etter samtalen er transkribert. Har du noen spørsmål?

Spørsmål:

- Hvordan arbeider dere med bærekraftig omstilling SMB-er?
- Hvilke utfordringer møter dere i deres arbeid med bærekraftig omstilling SMB-er?

- Hvordan mener dere man bedre kan fasilitere bærekraftig omstilling i SMB-er?
- Hva er deres rolle blant andre aktører i arbeidet med bærekraftig omstilling i SMB-er?
- Samarbeider dere med andre aktører i regionen?
- Hva er deres erfaring med tverrsektorielt samarbeid?
- Hvordan kan samarbeid koordineres bedre?
- Hvordan definerer dere bærekraftig omstilling, og hvordan kan det måles?

Vedlegg 2, aktørkartlegging

Utdannings-institusjon	Forsknings-institutt	Nettverks-organisasjoner	Virkemiddel-apparat	Klynger	Konsulent selskaper/p private aktører
BI	Bjerknes-senteret	NHO Vestlandet	Innovasjon Norge, Bergen	Blue Legasea	EY
Høgskulen på Vestlandet HVL	Centre for climate and energy transformation	UN Global Compact	VIS – Vestlandets Innovasjons-selskap	GCE Ocean Technology	KPMG
NHH	Havforskningsinstituttet	Klimapartnere Vestland	Etablerersenteret	NCE Maritime CleanTech	Kraftlauget
Noroff	Norges Geotekniske Institutt	Hub for Ocean	Ocean Innovation Norwegian Catapult	NCE Media	Jefferson Wells
Universitetet i Bergen	Nibio	Maritime Bergen	Forskningsrådet	NCE Finance Innovation	Inmeta
VID Vitenskapelige Høgskole	NINA	Næringsalliansen Vestland	Invest in Bergen	NCE Seafood Innovation Cluster	Eggs
NLA Høgskolen	NIVA	Bergen Næringsråd	Osterøy utvikling	Ocean Technology Bergen	Deloitte
Bergen Arkitekt-høgskole	NORCE	Vest Næringsråd	driftig.no	Proptech Innovation	GK
Høgskolen Kristiania	SINTEF	Nordhordland næringslag	Kunnskapsparken vestland	MCB Media Lab	Sonat AS
	Vestlands-forskning	Askøy Næringsråd	Fremtenkt	AkvaHub	Frog
	Nansen Environmental and Remote Sensing Center	Austevoll Næringsråd	Klar Bedrift	Sustainable Energy Norwegian Catapult	BDO
	Samfunns- og næringslivs-forskning	Bjørnafjorden Næringsråd	Social Impact Lab	Shair skills	
	Norges Geotekniske Institutt	Bømlo Næringsråd	MUST – InnoLab	Ocean Hyway Cluster	
	NOFIMA	Kvam Næringsråd	Startuplab	Design Region Bergen	
		Kvinnherad Næringservice	Industriutvikling Vest	SFI Smart Ocean	
		Osterøy industrilag	Invest in Bergen	NOSCA Clean Ocean	
		Hardanger industri	SIVA	Media City Bergen	
		Sogn og Fjordane næringsråd	Kompetanseforum Vestland	Alrek helseklynge	
		Stord Næringsråd	Katapult Ocean	Marin kunnskaps-klynge	
		Tysnes Næringsråd	Initiativ Vest	Klimaforsknings-klynge	
		Fikse Næringsforening	Næringshagen i Hardanger AS	Energiomstillings-klynge	
		Vaksdal Næringssselskap	Næringshagen på Voss AS	Energiomstilling Vest	
			Sognefjorden Næringshage AS	Proptech Innovation	
			Næringshagane i Sogn AS		

Tabell vedlegg 1 aktørkartlegging

Vedlegg 3, link til tilbakekoblingsløyfe-diagram

<https://exchange.iseesystems.com/diagrams/player/hannah-johansson/cld-baerekraftig-utvikling-smber>