



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen

Bærekraft i akselerator for oppstartsbedrifter – En casestudie av Impact StartUp

Sustainability in accelerator for start-ups – A case
study of Impact StartUp

Henriette Vågen Aase
Hanna Feng Diesen

Master i Entreprenørskap og innovasjon - forretningsutvikling

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på det toårige masterprogrammet i entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Vi vil takke Impact StartUp som sa ja til å være casebedrift, og dermed ga oss muligheten til å undersøke hvordan de arbeider. Vi setter stor pris på alle ansatte og entreprenører fra oppstartsbedrifter som har latt seg intervjuet og delt sine erfaringer og perspektiver med oss.

Vi vil også rette en takk til Eystein Ystad, som har vært en dedikert veileder og spandert mange timer på både faglig og mental støtte. Vi vil også takke hverandre for godt samarbeid gjennom prosjektet. Til slutt vil vi takke venner og familie for all oppmuntring og hjelp med korrekturlesing.

Dette har vært en krevende og lærerik prosess, med mye diskusjon og engasjement. Vi skal nå si oss godt fornøyd med å ha skrevet ferdig oppgaven, i det som forhåpentligvis nærmer seg slutten av en global pandemi.

Oslo, mai 2021

Henriette Vågen Aase og Hanna Feng Diesen

Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi ønsket å undersøke hvordan bærekraftige bedrifter kan utvikles. Vi har gjort en casestudie av bedriften Impact StartUp, som bidrar til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter, der vi spesifikt har sett på akseleratorprogrammet de tilbyr til entreprenører med sosiale og miljørettede forretningsideer. Problemstillingen for undersøkelsen er å se på hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft i utviklingen av oppstartsbedrifter. Undersøkelsen er organisert gjennom to forskningsspørsmål, der vi først spør om hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft i lys av trippel bunnlinje, og dernest om hvilke metoder de bruker i utviklingen av bærekraftige bedrifter.

Studien ble gjennomført som et eksplorativt casedesign, og for å svare på problemstillingen har vi benyttet dokumenter, observasjoner og dybdeintervjuer. Vi har gjennomført 17 intervjuer, fordelt på 9 ansatte i Impact StartUp og 8 oppstartsbedrifter. I tillegg gjorde vi observasjoner under et digitalt seminar med oppstartsbedrifter som deltar i akseleratorprogrammet. Datamaterialet ble analysert ved bruk av tverrsnitt- og kategoribasert datainndeling og kontekstuell dataorganisering. Datamaterialet ble indeksert i to omganger før studiens resultater og funn ble presentert.

Våre funn viste at Impact StartUp har mest kompetanse og erfaring med å jobbe med den sosiale og økonomiske bunnlinjen. De jobber med bærekraft ved å hjelpe oppstartsbedriftene med å; (1) bli økonomisk levedyktige, (2) undersøke om de skaper ønsket samfunnseffekt ved måling og (3) styre oppstartsbedriften etter samfunnseffekten de ønsker å skape. Impact StartUp hjelper oppstartsbedriftene med å bli økonomisk bærekraftige ved å gi entreprenørene faglig påfyll og kunnskap om økonomistyring og salg, samt ved å bidra praktisk med å styrke økonomien for eksempel ved å være med i salgsmøter, skrive søknader om støtte og samle mulige kunder og finansører. De hjelper oppstartsbedriftene med å undersøke om de skaper ønsket samfunnseffekt ved å benytte verktøy som endringsteori og effektmåling. Ved å måle oppstartsbedriftens samfunnseffekt gjør de det mulig for oppstartsbedriftene å styre etter den og oppskalere den, såkalt *impact management*.

De har et variert sett med metoder for utvikling av oppstartsbedriftene, blant annet faglig påfyll og kunnskapsutvikling, praktisk læring og erfaringer, personlig veiledning, læringsfellesskap, nettverksdannelse og koblinger. De bidrar også til entreprenøriell utvikling hos entreprenørene i oppstartsbedriftene og til utvikling av et entreprenørielt økosystem. Entreprenørene som tidligere har deltatt på Impact StartUps akseleratorprogram har trukket frem personlig veiledning gjennom “forretningsutvikling skulder til skulder” og nettverket de

har fått som betydningsfullt for oppstartsbedriftenes utvikling.

Selv om Impact StartUp i dag jobber mest med sosial og økonomisk bærekraft, er deres måte å jobbe med bærekraft på i utvikling. De fleste oppstartsbedriftene som har deltatt på deres akseleratorprogram har jobbet med sosiale samfunnsutfordringer, men de har nylig inkludert flere oppstartsbedrifter som jobber med miljømessige samfunnsutfordringer. Ansatte i Impact StartUp innrømmer at de mangler kompetanse, erfaring og verktøy for å jobbe med den miljømessige bunnlinjen på like høyt nivå som de gjør med den sosiale og økonomiske.

Hvorvidt Impact StartUp videreutvikler trippel bunnlinje som tilnærming til å jobbe med bærekraft vil være interessant å se på i fremtiden. Å inkludere alle tre bunnlinjene kan bidra til en mer helhetlig måte å jobbe med bærekraft på. Dersom Impact StartUp ønsker å bidra til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter er det viktig at de imøtekommer oppstartsbedriftenes behov for støtte på alle de tre dimensjonene. Dette betyr at de må øke oppmerksomheten og kompetansen på miljødimensjonen, og de må finne måter å integrere det helhetlige bærekraftsperspektivet i arbeidet med oppstartsbedriftene.

Abstract

In this master thesis, we have explored how sustainable businesses can be developed. We have done a case study of Impact StartUp, a business that contributes to the development of sustainable start-ups. In our thesis, we have specifically examined the accelerator program that Impact StartUp offers to entrepreneurs with social and environmental business ideas. The problem statement questions how Impact StartUp works with sustainability in the development of start-ups. This exploration is organized through two research questions, where we aim to examine how Impact StartUp works with sustainability in light of the triple bottom line framework and what methods they use in the development of sustainable businesses.

The thesis was conducted as an exploratory case design, and we have used documents, observations, and in-depth interviews to answer the research questions. We conducted 17 interviews, 9 with employees in Impact StartUp and 8 with start-ups. In addition, we made observations during a digital seminar with start-ups participating in the accelerator program. The data material was analyzed using cross-sectional and category-based data division and contextual data organization. There were two rounds of data material-indexing before the results and findings were presented.

Our findings show that Impact StartUp have the most competence and experience in working with the social and economic bottom line. They work with sustainability by helping start-ups to (1) become financially viable, (2) investigate whether they create the desired social effect through measurement, and (3) manage the start-ups according to the social effect they want to create. Impact StartUp helps start-ups to become financially sustainable by providing contractors with professional replenishment and knowledge of financial management and sales, as well as by contributing practically to strengthening the economy, for example by attending sales meetings, writing applications for grants, and gathering potential customers and financiers. They help start-ups to investigate whether they create the desired societal effect by using tools such as the theory of change and impact measurement. By doing impact measurement, the start-ups can perform impact management and scale up the positive impact.

To contribute to the development of sustainable start-ups, Impact StartUp have varied use of methods. They use professional replenishment and knowledge development, learning by doing, personal guidance, learning communities, and networking. They also contribute to the development of the entrepreneurs in the start-ups and the development of an

entrepreneurial ecosystem. The entrepreneurs who have previously participated in Impact StartUp's accelerator program have highlighted personal guidance and the network they have acquired as significant for the start-up's development.

Although Impact StartUp at the moment has greater experience and performance regarding social and economic sustainability, Impact StartUp's way of working with sustainability is evolving. Recently, there has been an increase of start-ups working with environmental societal challenges included in the Impact StartUps accelerator program. Employees in Impact StartUp admit that they lack the competence, experience, and tools to work with the environmental bottom line at as high a level as they do with the social and economic.

Whether Impact StartUp develops a triple bottom line as an approach to working with sustainability will be interesting to look at in the future. Including all three bottom lines can contribute to a more holistic way of working with sustainability. If Impact StartUp wants to contribute to the development of sustainable start-ups, it must meet the start-up's need for support in all three dimensions. This means that they must increase their attention and competence on the environmental dimension, and they must find ways to integrate the holistic sustainability perspective into the methods they use in their work with start-up companies.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Formålet med oppgaven	3
1.3 Relevans	4
1.4 Problemstilling	5
1.5 Oppbygning av oppgaven	5
Kapittel 2 Impact Startup.....	6
2.1 Introduksjon	6
2.2 Historien bak Impact StartUp.....	6
2.3 Eiere, ansatte og samarbeidspartnere.....	6
2.4 Behov i marked.....	7
2.5 Akseleratorprogram, InvestorLab og EffektLab	7
2.6 Oppstartsbedriftene	8
Kapittel 3 Teori	9
3.1 Bærekraft.....	9
3.2 Foretaksstrategi.....	11
3.3 Trippel bunnlinje-rammeverket	12
3.4 RESTART-rammeverket	14
3.5 Entreprenøriell læringsteori	17
3.6 Entreprenørielle økosystem.....	19
3.7 Teoriens bidrag til problemstillingen.....	20
Kapittel 4 Metode	21
4.1 Metodetilnærming	21
4.2 Datainnsamling	22
4.2.1 Utvalg og rekruttering.....	22
4.2.2 Gjennomføring av datainnsamling.....	24
4.3 Datamaterialet.....	26
4.4 Dataanalyse	27
4.5 Datakvalitet.....	29
4.5.1 Studiens gyldighet og pålitelighet.....	29
4.5.2 Ethiske avveininger.....	31
Kapittel 5 Resultat og analyse	33
5.1 Hvordan jobber Impact StartUp med bærekraft?.....	33
5.1.1 Bruken av trippel bunnlinje i Impact StartUp	33
5.1.2 Impact StartUps forretningsidé, mål og visjoner	35

5.1.3 Ansattes kompetanse og erfaring	36
5.1.4 Oppstartsbedriftene som deltar i akseleratoren	40
5.1.5 Impact management	40
5.2 Hvilke metoder bruker Impact StartUp i utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter?	42
5.2.1 Impact StartUps bruk av metoder	42
5.2.2 Faglig påfyll og kunnskapsutvikling.....	44
5.2.3 Aksjonsbasert læring og praktisk erfaring	45
5.2.4 Personlig veiledning	46
5.2.5 Læringsfellesskap	49
5.2.6 Nettverksdannelse og koblinger.....	50
5.2.7 InvestorLab	52
5.2.8 EffektLab	52
5.2.9 Oppsummering av Impact StartUps metodebruk	53
Kapittel 6 Diskusjon	54
6.1 Hvordan jobber Impact StartUp med bærekraft i lys av trippel bunnlinje?	54
6.1.1 Impact StartUps praksis i lys av Elkington og Jørgensen og Pedersen.....	54
6.1.2 Utvikling av trippel bunnlinje i Impact StartUp.....	55
6.1.3 Økonomiens betydning for bærekraft i oppstartsbedrifter	56
6.2 Hvilke metoder bruker Impact StartUp i utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter?	58
6.2.1 Entreprenøriell læringsteori hos Impact StartUp	58
6.2.2 Impact StartUp som bidragsyter til et entreprenørielt økosystem	61
6.2.3 RESTART-rammeverket som verktøykasse	63
Kapittel 7 Konklusjon	66
Litteratur	69
Vedlegg	72

Kapittel 1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Overforbruk av jordens ressurser har vært en utfordring i snart 50 år (Lin et al., 2018, s. 9), og etter hvert som konsekvensene blir tydeligere blir det et stadig større fokus på bærekraft i samfunnet. I 1972 ble den første miljøkonferansen holdt i Stockholm (FN-Sambandet, 2019) og i 1987 ble bærekraftig utvikling brukt som et begrep i Brundtland-kommisjonens rapport “Vår felles framtid”. I rapporten defineres bærekraftig utvikling som “*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*” (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 42).

Bærekraftsbegrepet er komplekst og består av tre hovedelementer; miljø, mennesker og økonomi. utfordringer knyttet til disse temaene har vært oppe til diskusjon tidligere, men det er bærekraftsbegrepet som knytter dem sammen for første gang. Etter at Brundtland-rapporten ble offentliggjort, har det vært flere store internasjonale konferanser, som for eksempel FNs konferanse om miljø og utvikling i Rio i 1992 og verdensstoppmøtet om bærekraftig utvikling i Johannesburg i 2002. Konferansene hadde som formål å lage felles handlingsplaner og konvensjoner for alle verdens land. FNs tusenårsmål ble lansert i år 2000 og hadde som formål å bekjempe fattigdom og sikre sosial og økonomisk utvikling (FN-Sambandet, 2019). I 2015 ble tusenårsmålene avløst med FNs bærekraftsmål som skal nås innen 2030 (FN-Sambandet, 2019).

Det er ikke kun myndighetene og sivilsamfunnet som må ta ansvar for bærekraftig utvikling, men også næringslivet. Dette har vært forsøkt adressert gjennom *corporate social responsibility*, eller “bedriftens samfunnsansvar”. I hvilken grad bedrifter har tatt sitt samfunnsansvar har vært varierende. Likevel har kommunikasjon og markedsføring av arbeid med samfunnsansvar og bærekraft vært av interesse for virksomheter, og stadig flere ser forretningsmuligheter forbundet med å jobbe med bærekraft. Næringslivets Hovedorganisasjon skriver at store kommersielle muligheter åpner seg for offensive, samfunnsansvarlige norske bedrifter (Næringslivets Hovedorganisasjon, u.å.). Samtidig har norske politikere pekt på at vi har “(...) et ansvar for å ta vare på vårt eget samfunn. Sosiale og økonomiske utviklingstrekk i vårt eget land kan true eller støtte opp under målet om en bærekraftig utvikling.” (Finansdepartementet, 2008, s. 14). Dette ble også påpekt i flere stortingsmeldinger i 2008 og 2009 med vekt på at mer bærekraftige produksjons- og

forbruksmønstre må utvikles (Nærings- og handelsdepartementet, 2008, s. 6) og at økonomiske virksomheter må ha et etisk fundament som setter mennesker, miljøet og samfunn i sentrum (Utenriksdepartementet, 2008, s. 6). Med dette viser politikerne at det også er et ønske at næringslivet fokuserer på nasjonale og lokale samfunnsutfordringer. For å oppnå bærekraftsmålene må næringslivet spille på lag med de andre sektorene i samfunnet, og den nasjonale handlingsplanen for hvordan Norge skal nå disse kommer i løpet av 2021 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Trippel bunnlinje er et begrep innenfor bedriftsøkonomi som kom i 1994 og blir brukt i forbindelse med bærekraftig næringslivsutvikling (Elkington, 1997). Begrepet viser til at bedrifters resultatoppnåelse blir vurdert ut fra virksomhetens økonomiske, miljømessige og sosiale effekter. Hensikten er å identifisere hvordan bedriften påvirker samfunnets bærekraft samt hvilke områder bedriften skal rapportere på utover økonomi (Elkington, 1997). Vanligvis benytter bedrifter seg av det man kaller en enkel økonomisk bunnlinje hvor bedriftens økonomiske resultat er gjenstand for måling og rapportering. Økonomisk lønnsomhet vil alltid være en forutsetning for bedrifters eksistens, men en bærekraftig utvikling forutsetter at miljømessige og sosiale effekter blir inkludert som sidestilte resultatmål. I denne sammenhengen kan begrepet om den triple bunnlinjen bidra til operasjonalisering av de tre bærekraftelementene i næringslivet.

For å få frem bærekraftige løsninger i næringslivet er det essensielt at både eksisterende bedrifter fornyer seg og at nye bedrifter skapes. Oppstartsbedrifter defineres som bedrifter som er under fem år gamle og prøver å etablere seg som en virksomhet (Innovasjon Norge, 2021). De er dermed helt i startfasen med å utvikle sine ideer til produkter eller tjenester. Oppstartsbedrifter står overfor andre utfordringer enn etablerte bedrifter. I denne fasen er ofte bedriftens forretningsmodell ufullstendig utviklet eller lite testet ut. En forretningsmodell viser hva bedriften skal levere, hvem som er kunde, samarbeidspartnere og konkurrenter, hva bedriften selger, hvordan bedriften får betalt og hvordan bedriften leverer tjenester eller produkter (Innovasjon Norge, 2020). Når forretningsmodellen er ufullstendig eller ikke tilstrekkelig testet ut, blir det vanskeligere for oppstartsbedrifter å få oversikt over prosesser som må håndteres, ressurser som trengs og å orientere seg om hvem kunden er og hva kunden verdsetter.

I Norge finnes det i dag noen oppstartsbedrifter som prøver å løse både miljømessige og sosiale utfordringer, og som har en trippel bunnlinje. Blant dem har vi Kompass & Co som gir arbeidserfaring til unge som står i fare for å droppe ut av skole eller arbeid ved å igangsette prosjekter basert på overskuddsmat, dyrking og redesignprosjekter. [Spiring.no](https://www.spiring.no)

ansetter personer med rusbakgrunn til å lage spirer i Oslos ubrukte kjellerlokaler, ved bruk av lavteknologisk hydrodyrking. Spirene selges til restaurantbransjen. Epleslang ansetter personer med fysiske, psykiske og sosiale vanskeligheter til å lage lokal eplemost, hvor eplene kommer fra private hager hvor de ellers ville gått til spille.

Etter tusenårsskiftet har det dukket opp et nytt felt i Norge: sosialt entreprenørskap. Sosiale entreprenører bruker entreprenørielle verktøy for å løse samfunnsutfordringer (Peredo & McLean, 2006, s. 3). Det er dog en noe uklar definisjon og varierende forståelse av begrepet “sosialt entreprenørskap” blant ulike aktører. Noen inkluderer miljøutfordringer i begrepet og andre ikke. Entreprenører som ønsker å løse samfunnsutfordringer kan man si benytter seg av dobbel eller trippel bunnlinje, der de enten benytter den miljømessige eller sosiale bunnlinjen i kombinasjon med den økonomiske, eller benytter alle tre.

De siste årene har det vokst frem et stadig større nettverk av inkubatorer og akseleratorer i Norge som hjelper oppstartsbedrifter med blant annet kompetanseheving, utvikling av forretningsmodeller, finansiell støtte og akselerering. Mens inkubatorene ofte gir hjelp over tid, er akseleratorene relativt korte og intensive program som bidrar til rask utvikling for oppstartsbedriftene. Noen inkubatorer og akseleratorer retter seg spesifikt mot bedrifter som ønsker å løse samfunnsutfordringer. Blant disse er SoCentral, Norge Unlimited, Fauna, Samfunnssentralen, ImpactHub og Impact Startup.

Impact StartUp markedsfører seg som best i Norden på å akselerere ideer som skaper sosial og miljømessig effekt, og de skriver på sin nettside at de prioriterer “people and planet first”. Videre skriver de at “Morgendagens mest innflytelsesrike virksomheter styrer etter sosiale og miljømessige mål, så vel som økonomiske. Det er disse ildsjelene vi kjemper for.”. Hvordan de gjør dette ønsker vi å lære mer om. Vi har derfor inngått en avtale med Impact StartUp og benytter dem som et dybdecase i vår oppgave.

Vi vil undersøke hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft og hvilke metoder de bruker i utvikling av oppstartsbedrifter. Studien setter videre fokus på hvilke elementer av bærekraft akseleratoren legger vekt på og hvordan oppstartsbedrifter opplever å få støtte i denne utviklingen. Impact Startup jobber med bedrifter som har både dobbel og trippel bunnlinje.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å bidra med innsikt til hvordan sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft kan integreres i foretaksstrategi og forretningspraksis som er den operative

virksomheten i en bedrift. Ved å bruke Impact StartUp som casebedrift vil vi presentere et eksempel på dette, og vi kan lære mer om hvordan man jobber med de tre bærekraftselementene, miljø, mennesker og økonomi, i forbindelse med utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter. Vi vil også undersøke hvordan disse elementene kan fremmes overfor andre aktører.

For å videreutvikle gründermiljøet, kan det være nyttig å bruke et eksempel for å belyse hvordan man kan jobbe med bærekraft. Det kan være kilde til inspirasjon, læring og erfaringsutveksling blant aktører innen feltet. Ved å gjennomføre denne studien vil vi samtidig kunne kartlegge ytterligere bærekraftspotensial og muligheter for Impact StartUp.

1.3 Relevans

Vi mener studien er relevant fordi stadig flere etterspør bærekraft i nye næringer, bærekraftige løsninger er i stor vekst og har politisk støtte. Studien vil kunne ha nytteverdi for både offentlige og private aktører. For Impact StartUp vil den være nyttig ved at den kan bidra til å identifisere utviklingspotensial og nye perspektiver knyttet til deres forretningsmodell og påvirkningsmuligheter. Gjennom sine bidrag til denne studien får de muligheten til å være en ledende aktør innenfor sitt felt og på denne måten initiere til erfaringsutveksling, samt å fremme sitt arbeid og sin visjon.

Videre er det en potensiell nytteverdi for andre inkubatorer og akseleratorer ved at de kan hente inspirasjon og lærdom fra Impact StartUp sine erfaringer med å jobbe med bærekraft i utvikling av oppstartsbedrifter. Dette kan hjelpe dem med å komme frem til den beste måten å inkorporere bærekraft på, enten de driver med tradisjonell forretningsutvikling eller med sosialt entreprenørskap.

Å få inn bærekraftsdimensjonene i utviklingen av forretningsmodeller er viktig også for bedriftens egen overlevelse på sikt. Hos de fleste bedrifter må prioriteringer av miljø og samfunn forsvares overfor deleiere og aksjonærer. Dette kan gjøre det vanskelig å ta avgjørelser hvor disse verdiene ligger til grunn. Det er vanskeligere å endre noe som allerede er etablert i bedriftskultur- og struktur. Derfor tror vi at det å tenke bærekraftig med alle tre bunnlinjer i fokus, vil være fremtiden for nyetablering av bedrifter.

Det er gunstig at oppgaven kan belyse verdien oppstartsbedrifter og akseleratorer skaper for samfunnet ved å inkludere bærekraft i sin foretaksstrategi og forretningspraksis. Myndigheter, offentlig sektor og annen privat sektor kan få en økt forståelse for hvordan

akseleratorer med bærekraftfokus jobber, noe også Impact StartUp, andre akseleratorer, inkubatorer og sosiale entreprenører drar nytte av.

1.4 Problemstilling

For å kunne bruke Impact StartUp som eksempel på hvordan man kan jobbe med bærekraft i utvikling av oppstartsbedrifter, samt lære av dette, har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan jobber Impact StartUp med bærekraft i utvikling av oppstartsbedrifter?

Ettersom trippel bunnlinje er et kjent rammeverk som er egnet til å operasjonalisere bærekraftsdimensjonene, vil vi bruke det for å undersøke hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft. Vi vil også undersøke hvilke metoder Impact StartUp benytter i utvikling av oppstartsbedrifter. Bedriftene de retter seg mot og som jobber med å løse samfunnsutfordringer, omtaler vi som bærekraftige oppstartsbedrifter. Vi har formulert to forskningsspørsmål for å se nærmere på dette.

1. Hvordan jobber Impact StartUp med bærekraft i lys av trippel bunnlinje?
2. Hvilke metoder bruker Impact StartUp i utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter?

Vi vil presisere at Impact StartUp ikke bruker trippel bunnlinje som et rammeverk i sitt arbeid, selv om vi benytter rammeverket i analyse av Impact StartUp.

1.5 Oppbygning av oppgaven

Denne oppgaven er bygget opp av syv kapitler. I første kapittel har bakgrunn, formål, relevans og problemstilling blitt presentert. I neste kapittel følger en presentasjon av Impact StartUp, før vi går videre til teori i kapittel tre. I metodekapittelet utdyper vi vår innsamling og analyse av data, etterfulgt av en presentasjon av datamateriale i kapittel fem og en diskusjon av funn og bakgrunnsteori i kapittel seks. Oppgaven avsluttes med at vi konkluderer ut fra studiens problemstilling, kommenterer studiens begrensninger og anbefaler videre forskning.

Kapittel 2 Impact Startup

2.1 Introduksjon

Impact Startup er en norsk aktør som retter seg mot oppstartsbedrifter som løser ulike samfunnsutfordringer. Impact StartUp driver tre hovedaktiviteter; en akselerator, en InvestorLab og en EffektLab (Impact StartUp, u.å.). Hovedaktiviteten og fokuset er viet til akseleratoren, som er et seks måneders intensivt program for oppstartsbedrifter som ønsker å løse samfunnsutfordringer. InvestorLab er rettet mot investorer, mens EffektLab er rettet mot offentlig sektor.

På nettsidene til Impact StartUp skriver de at “Morgendagens mest innflytelsesrike virksomheter styrer etter sosiale og miljømessige mål, så vel som økonomiske. Det er disse ildsjelene vi kjemper for”. Impact Startup har siden oppstart bidratt i utviklingen av 49 oppstartsselskaper. Av disse, har 8 vært selskaper som er rettet mot å løse miljøutfordringer, mens de resterende selskapene kan kategoriseres innenfor sosiale utfordringer. Impact Startup er som et oppstartsselskap å regne, og de fortsetter å utvikle nye konsepter og tilbud.

2.2 Historien bak Impact StartUp

Ferd Sosiale Entreprenører (Ferd SE) ble stiftet i 2009 og investerer i sosiale entreprenører som jobber med sosiale samfunnsutfordringer og “bidrar til et mer inkluderende samfunn” (Ferd Sosiale Entreprenører, u.å.). De etablerte seg som en tydelig aktør i feltet, og opplevde etter hvert at flere hundre selskaper kontaktet dem for å få hjelp i tidlig fase. Det ble derfor tydelig at det var et behov for å hjelpe sosiale entreprenører som ønsker å løse samfunnsutfordringer i en tidligere fase enn Ferd SE selv jobbet med. «Den Sociale Kapitalfond» i Danmark hadde i 2014 lansert akseleratorprogrammet Social Startup, og programmet fungerte bra. Ferd SE begynte derfor i 2017 å etablere et tilsvarende program i Norge. Prosjektet ble hetende Social Startup Norge. Det første akseleratorprogrammet ble gjennomført i 2018. Social Startup Norge ble omdøpt til Impact Startup i 2018, og stiftet som et eget selskap i 2020. Hovedeier av Impact StartUp er i dag fortsatt Ferd SE.

2.3 Eiere, ansatte og samarbeidspartnere

Flere partnere i Norden gikk sammen for å opprette det som idag heter Impact Startup. Fellesorganisasjonen Impact Startup Norden samler erfaringene fra de fire

medlemsbedriftene: den norske Impact StartUp (støttet av Ferd SE), Impact Startup Danmark (støttet av Den Sociale Kapitalfond), Impact Startup Sverige (støttet av Prosper) og Impact Startup Finland (støttet av ARVO).

Det er i dag én fulltidsansatt og tre deltidansatte i Impact StartUp. Daglig leder av selskapet har vært med siden oppstart. Ellers er stillinger som CFO, ansvarlig for InvestorLab, ansvarlig for EffektLab, programdesigner, programkoordinator, prosjektkoordinator, impact management-koordinator og alle forretningsutviklere ansatt via prosjektkontrakter i ulike stillingsprosenter. Alle disse omtales i oppgaven som ansatte i Impact StartUp.

Naturlig nok er mye av kompetansen til Impact StartUp innhentet fra Ferd SE. Dette er noe de ønsker å endre ved å utvikle mest mulig kompetanse i egen stab. I tillegg henter de inspirasjon, metoder og kompetanse hos Impact Management Project, European Venture Philanthropy Association (EVPA), samt organisasjonen Social Value UK.

2.4 Behov i marked

Impact StartUp er som nevnt fortsatt en oppstartsbedrift, og i stadig utvikling. De har tydeliggjort tre behov i markedet.

1. At tidligfase-gründere som ønsker å løse samfunnsutfordringer ofte har lav kompetanse på forretningsutvikling og -styring, noe som gjør at de sjeldent klarer seg på sikt.
2. At investorer som ønsker å investere i bærekraft ikke har kompetanse på eller tilgang til selskaper som driver med dette.
3. At sosiale entreprenører og offentlige instanser har lite kjennskap til hverandre og hvordan de kan jobbe sammen for å løse ulike samfunnsutfordringer.

2.5 Akseleratorprogram, InvestorLab og EffektLab

Impact StartUp prøver å dekke de tre markedsbehovene gjennom flere aktiviteter. For å dekke oppstartsbedrifters behov har Impact StartUp et akseleratorprogram. Dette er et “seks måneders skreddersydd program for tidligfase-gründere som jobber med å løse samfunnsutfordringer. Deltakerne følges deretter opp i et seks-måneders alumni-løp.” (Impact StartUp, u.å.). Akseleratorprogrammet starter med en introduksjonsdag, kalt bootcamp, hvor 30 bedrifter blir invitert. Derfra er det ti selskaper som får bli med videre. Videre består programmet av tre camper; camp 1 om salg og økonomistyring, camp 2 om sosial eller miljømessig bunnlinje og salg til offentlig sektor og camp 3 om foretaksstrategi.

Programmet avsluttes med en DemoDay, hvor selskapene holder en salgspresentasjon for aktuelle investorer og offentlige aktører. Ved siden av campene er ukentlig forretningsutvikling en essensiell del av programmet. Når programmet er avsluttet, følger et seks måneders alumin-program hvor selskapene får rådgivning fra forretningsutviklere etter behov.

InvestorLab er et nettverk for investorer som er interesserte i å investere i oppstartsbedrifter som løser samfunnsutfordringer. Her får investorer og finansiører kunnskap om effektmåling og tilgang til nye og innovative idéer med målbar samfunnseffekt. “I InvestorLab matcher vi selskaper med rett finansiering, og investorer med selskaper som passer deres investorprofil.” (Impact StartUp, u.å.). Impact StartUp har hatt InvestorLab som et tilbud siden 2020.

EffektLab jobber med offentlige aktører som “trenger en arena for å møtes, bli kjent og lære om hverandres forutsetninger. EffektLab er vår møteplass, der sosiale entreprenører og offentlig sektor bygger felles kompetanse og utvikler nye måter å jobbe sammen på.” (Impact StartUp, u.å.). Tjenesten kjører sin første pilot våren 2021, med samlinger for representanter fra to kommuner, samt to bydeler i Oslo.

I vår studie vier vi størst fokus til akseleratorprogrammet, men vil også se noe på InvestorLab og EffektLab.

2.6 Oppstartsbedriftene

Det er totalt 49 selskaper har deltatt i akseleratorprogrammet, inkludert de som er med våren 2021. Hvert kull har bestått av omtrent 10 bedrifter. Disse har blitt kategorisert i fem kategorier; arbeidsinkludering, andre sosiale formål, barn og unge, helse og bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling går inn under miljømessig bunnlinje, mens de resterende går inn under sosial bunnlinje. Totalt er det åtte bedrifter som går inn under den miljømessige bunnlinjen (16 %). Tidligere kull har vanligvis hatt én oppstartsbedrift med miljøfokus, men våren 2021 er det fire. Impact StartUps daglige leder påpeker at selskapene som går under den miljømessige bunnlinjen også har en sosial bunnlinje i større eller mindre grad.

Kapittel 3 Teori

Presset rundt bærekraftig forretningspraksis øker, og for å forstå bærekraft og dens betydning for næringslivet har vi gjort et nokså variert utvalg av teorier. Vi vil først undersøke begrepet bærekraft og belyse hva som menes med bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling kan være på både samfunnsnivå og bedriftsnivå. I første delkapittel vil vi undersøke begrepet på samfunnsnivå, før vi i neste delkapittel ser på bærekraftens betydning på bedriftsnivå i forbindelse med foretaksstrategi. Deretter vil vi presentere to rammeverk, ett for bærekraftig forretningspraksis og ett for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Avslutningsvis vil vi med entreprenøriell læringsteori belyse hvordan entreprenørskapskompetanse kan utvikles, og hvordan entreprenører kan tilegne seg entreprenørielle ferdigheter knyttet til bærekraftig forretningspraksis.

3.1 Bærekraft

Begrepet bærekraft er som nevnt særlig knyttet til *Vår felles framtid*, også kjent som Brundtland-rapporten, som kom i 1987. Der blir bærekraftig utvikling definert som en utvikling hvor dagens behov tilfredsstilles uten å ødelegge fremtidige generasjoners mulighet til å tilfredsstille sine behov (Verdenskommisjonen for miljø, 1987, s. 42).

FNs bærekraftsmål ble vedtatt i 2015 og skulle være en global handlingsplan for å jobbe med bærekraftig utvikling frem mot 2030. Da bærekraftsmålene ble vedtatt, bredte det seg en forståelse av hvordan økonomi, sosial ulikhet og miljø påvirker hverandre i større grad enn man tidligere hadde trodd. For å oppnå en bærekraftig utvikling hevdes det at verdenssamfunnet må jobbe på tre områder; miljø, økonomi og sosiale forhold. Dette er de tre dimensjonene av bærekraftig utvikling (FN-sambandet, 2019).

Miljødimensjonen av bærekraftig utvikling handler om at man skal ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs for mennesker (FN-sambandet, 2019). Menneskers livsgrunnlag er avhengig av naturen, og spesielt måten spesielt den vestlige verden har brukt naturen på har store konsekvenser for både natur og mennesker. Klimagassutslipp, global oppvarming og hyppig utnyttelse av naturressurser har ført til forurensning, ødeleggelse av økosystemer, utryddelse av arter og gjør oss mer sårbare for naturkatastrofer. Dette truer vårt levebrød og er grobunn for konflikter i kampen om naturressurser (FN-sambandet, 2019).

Den økonomiske dimensjonen av bærekraftig utvikling handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn (FN-sambandet, 2019). Gapet mellom fattige og rike i

verden øker. Fattigdom og ulikhet er kilde til uro, splittelse i befolkningen og gir grobunn for opprør og konflikter. Rettferdig fordeling av ressurser blir sentralt i bærekraftsdimensjonen, og økonomisk vekst i fattige deler av verden vil være viktig for å kunne skape arbeidsplasser og få på plass velferdstjenester som skoler og sykehus (FN-sambandet, 2019). Samtidig som grønn økonomi og grønn vekst får større fokus, er det stadig flere som fremmer behovet for andre økonomiske systemer som mer bærekraftige alternativ til globalkapitalismen, for eksempel sirkulærøkonomi og delingsøkonomi (FN-sambandet, 2019) (Raworth, 2017, s. 244) (Jackson, 2009, s. 204).

Den sosiale dimensjonen av bærekraftig utvikling handler om å sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv (FN-sambandet, 2019). Sosiale forhold sier noe om hvordan mennesker har det i samfunnet og i hvilken grad de kan påvirke eget liv og samfunnet de lever i. Menneskerettighetene er et viktig utgangspunkt for denne dimensjonen og adresserer sentrale sosiale og menneskelige behov som utdanning, arbeid, likestilling, kulturelt mangfold og gode helsetilbud (FN-sambandet, 2019).

Ettersom bærekraftig utvikling er komplekst og sammensatt, kan det oppstå konflikt mellom de ulike dimensjonene. Konflikt kan også oppstå mellom ulike aspekter innenfor den samme dimensjonen. Et klassisk eksempel er vindmøller; de produserer fornybar energi som er positivt for miljøet, samtidig som de skader natur og biologisk mangfold. Dimensjonene kan påvirke hverandre og henger sammen på flere vis. Dette gjør at man bør ha en holistisk tilnærming til hvordan man skal jobbe med bærekraft, og kompleksiteten og den holistiske tilnærmingen kan være utfordrende. Et eksempel på hvordan de ulike dimensjonene henger sammen kan vi se i miljøutfordringenes påvirkning på sosiale og økonomiske forhold. Når industrifabrikker i India tapper grunnvann og slipper ut forurenset avløpsvann i elver har dette en negativ effekt på for eksempel lokalbefolkningens tilgang på rent vann, trygge sanitærforhold, tilgang på dyrkbar jord og naturressurser (The National Institute of Transforming India, 2018, s. 1). Dette kan igjen lede til uro, konflikt, migrasjon og kriser (FN-Sambandet, u.å.). Forurensningen truer menneskers helse og levebrød, og den preger dermed den sosiale og økonomiske dimensjonen. Klimaendringene for øvrig truer økonomisk sikkerhet for mange samfunn på grunn av flom, tørke, annet ekstremvær og ressursknapphet.

Det finnes også eksempler på hvordan sosiale tiltak kan ha positiv effekt for miljømessig og økonomisk bærekraft. FNs bærekraftsmål fire handler om utdanning. Dette målet henger tett sammen med bærekraftsmål åtte som handler om anstendig arbeid og økonomisk vekst. Utdanning er ikke bare viktig for likestilling, helse og utryddelse av fattigdom, men også for økonomisk og miljømessig bærekraft. Utdanning kan være viktig for

økonomisk utvikling i form av et konkurransedyktig og kompetent arbeidsmarked, for sysselsetting og arbeidsplasser. For miljømessig bærekraft vil utdanning kunne være positivt, fordi det bidrar til kunnskapsutvikling og muligheter for alle til å kunne bidra med bærekraftige løsninger, bærekraftig forbruk, livsstil og levemåte og et bærekraftig samfunn (FN-sambandet, 2021).

Økonomisk bærekraft påvirker også sosial og miljømessig bærekraft på ulike måter. På makronivå vil en samfunnsøkonomi som er god kunne tilby velferdsordninger som gratis utdanning og helsetilbud, pensjon og foreldrepermisjon. Man vil også ha muligheten til å kunne legge til rette for mer miljøvennlige alternativer ved å for eksempel subsidiere elbiler og velge mer miljøvennlige løsninger som å bygge energieffektive bygg. I noen tilfeller kan miljømessige og sosiale bærekraftstiltak være vanskeligere å få til når samfunnsøkonomien er dårlig, og å jobbe med sosiale og miljømessige formål kan være økonomisk belastende. På denne måten kan det hevdes at det kan oppstå konflikt mellom de tre dimensjonene av bærekraft og at de kan adressere motstridende interesser. Likevel er stadig flere av den oppfatning at prioritering og inkludering av sosial og miljømessig bærekraft også vil være viktig for en sunn, sterk og bærekraftig økonomi på sikt (Raworth, 2017, s. 244) (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 5).

For å oppnå bærekraftig utvikling må alle bidra i den globale dugnaden. Forpliktelse og dedikasjon fra både privat sektor, offentlig sektor og sivilsamfunn er nødvendig for å lykkes. Privat sektor er den største driveren i verdensøkonomien og står for mange av de avanserte teknologiene og systemene som vil bli viktige for å nå bærekraftsmålene (Sachs, 2012, s. 2210). Sektoren utgjør stadig en større rolle innen global utvikling (Bowfield & Dolan, 2014, s. 22). Derfor vil bærekraftig næringslivspraksis være avgjørende for å oppnå bærekraftig utvikling. Det hevdes at virksomheter burde integrere bærekraftsmålene i sin strategi og praksis på en målbar måte og vurdere sin samfunnspåvirkning i lys av disse (Sachs, 2012, s. 2210). Hvordan dette kan gjøres og hvordan dette kan være lønnsomt også på bedriftsnivå skal vi nå se nærmere på.

3.2 Foretaksstrategi

Som nevnt innledningsvis, kan bærekraftig utvikling være på både samfunnsnivå og bedriftsnivå. Vår studie av Impact StartUp hører hjemme under det bedriftsøkonomiske perspektivet, men bærekraft på bedriftsnivå er også relevant for samfunnet, fordi summen av bedrifters verdiskapning påvirker bærekraft på samfunnsnivå. Dette kan også ha stor

betydning på bedriftsnivå i forbindelse med foretaksstrategi. Foretaksstrategi handler om hvilke metoder og virkemidler et selskap bruker for å nå sine mål. Dette kan være visjoner, forretningsideer, konkurransestrategi, innovasjonsstrategi, kompetanseutvikling, rekruttering og kultur (Gadget, 2019). Foretaksstrategi utarbeides på toppledernivå eller av et styre og tar for seg overordnede og langsiktige mål (Gadget, 2019). Foretaksstrategien preger den operative virksomheten i en bedrift, nemlig selskapets forretningspraksis, som handler om hvordan selskapet utfører sine aktiviteter, organiserer og driver sin virksomhet.

Foretaksstrategi påvirkes av ulike kulturer og omgivelser. Man kan skille mellom ulike organisasjonsformer. Hva organisasjonen skaper, samt hva slags omgivelser den opererer i, har stor betydning (Mintzberg, 1979). For eksempel kan man skille mellom ulike markeder selskaper opererer i. Det kan være et hjemmemarked, bortemarked, et modent eller umodent marked, et «blue ocean»-marked som er nyoppdaget, umettet og uten konkurrenter eller et «red ocean»-marked som er konkurransepreget (Kim & Mauborgne, 2005, s. 106). For eksempel kan bærekraft ha stor påvirkning på et selskaps omgivelser og interne kultur.

Samfunn og selskap kan sies å være i en slags symbiose hvor de påvirker hverandre. Som nevnt i kap. 3.1 kan virksomheter påvirke samfunn, miljø og mennesker på samme måte som samfunnet påvirker selskapene. Samfunnstrender og individers forbruksvaner er spesielt viktig i analyser av selskapets omgivelser og eksterne faktorer. Kundepreferanser og samfunnsreformer knyttet til bærekraft er eksterne faktorer selskap må tilpasse seg.

På samme måte som bærekraft består av en miljømessig, økonomisk og sosial dimensjon, kan virksomheter benytte et trippel bunnlinje-rammeverk for å integrere bærekraft i sin forretningspraksis og vurdere sin virksomhets samfunnspåvirkning. Foretaksstrategi hører til under den økonomiske bunnlinjen i trippel bunnlinje-rammeverket. Trippel bunnlinje og bærekraft vil kunne være en viktig del av et selskaps konkurransestrategi. Ved å integrere bærekraft i forretningsmodeller kan selskap holde seg konkurransedyktige, innfri krav om ansvarlig forretningspraksis og holde sin virksomhet aktuell. For å gjøre en virksomhets praksis mer bærekraftig, må en forretningsmodellinnovasjon til, og dette handler om hvordan man kan endre og utvikle forretningsmodellen. I kapittel 3.4 presenteres et rammeverk for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.

3.3 Trippel bunnlinje-rammeverket

Trippel bunnlinje-rammeverket ble introdusert av John Brett Elkington og kan brukes for å evaluere bærekraftig forretningspraksis. Ideen om trippel bunnlinje går ut på at virksomheters

praksis kan og bør måles og styres, ikke bare ut fra en enkel økonomisk bunnlinje, men også ut fra dens sosiale og miljømessige prestasjon (Elkington, 1997). Den økonomiske bunnlinjen har i dette rammeverket altså ingen særstilling, men fokuset skal også vies til sosial verdiskapning og miljømessig verdiskapning og på denne måten over tid bidra til å øke den samfunnsmessige verdiskapningen (Norman & MacDonald, 2004, s. 245-146). Ved å føye til to ekstra bunnlinjer erkjennes bedriftens ansvar og rolle i samfunnet, og det er et mer holistisk rammeverk som i større grad egner seg til å vurdere virksomheters bærekraftige praksis (Fauzi, Goran & Rahman, 2010, s. 1353).

Trippel bunnlinje-rammeverket har blitt kritisert. Kritikere hevder den triple bunnlinjen er lite konstruktiv og at den vil ha liten positiv effekt både praktisk og retorisk (Norman & MacDonald, 2004, s. 245). Rammeverket har både utfordringer og styrker.

En sentral utfordring ved bruken av rammeverket har vært knyttet til å måle sosial og miljømessig påvirkning og prestasjon. Kritikere hevder det har vært uklart hva slags metode og måleverktøy virksomheter skal bruke, og det har blitt påstått at det er umulig å finne en felles skala for å veie en virksomhets sosiale og miljømessige positive og negative virkninger (Norman & MacDonald, 2004, s. 249 og 251). Etersom det kan være utfordrende å bruke rammeverket på en hensiktsmessig måte, hevdes det at dette kan misbrukes i virksomheters omdømmestrategi. Bekymringen har gått på at virksomheter kan hente legitimitet fra retorikken og rammeverket. Dette kan bli en propagandalignende strategi, hvor virksomheter prøver å ro seg vekk fra sine negative påvirkninger ved å synse rundt rammeverket uten å faktisk evne å bruke det (Norman & MacDonald, 2004, s. 257). Dette kalles ofte *greenwashing* (Delmas & Burbrano, 2011, s. 64). Det fryktes med andre ord at rammeverket blir mer snakk enn faktisk handling. Rammeverket har også blitt kritisert for å skape et tydelig skille mellom de tre bærekraftsdimensjonene ettersom disse ofte henger sammen. Det kan være tilfeller hvor det er vanskelig og meningsløst å betrakte dem adskilt. Det påstås derfor at rammeverket bygger på en transsynt forestilling om bærekraft som er lite praktisk tilrettelagt.

Til tross for utfordringene er interesse og bruk av den triple bunnlinjen økende over hele verden, og rammeverket kan øke virksomhetenes oppmerksomhet om og hensyn til ulike interessentgrupper i samfunnet (Fauzi et al., 2010, s. 1353). Rammeverket kan dermed bidra til å synliggjøre sammenhengen mellom bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Det har fremmet fokuset på virksomheter, og næringslivet for øvrig, som mulighetsskaper og driver for økt verdiskapning utover kun den økonomiske verdiskapningen. Tilnærmingen til vurdering av prestasjon og praksis har bidratt til å utnytte

potensialet knyttet til sosial og miljømessig verdiskaping og en såkalt delt samfunnsverdi (Gillis & James, 2015, s. 10).

Etter at Elkington introduserte trippel bunnlinje-begrepet i 1994, har det blitt tatt i bruk av små organisasjoner og store bedrifter, hovedsakelig som et rapporteringsverktøy. 25 år senere påpeker Elkington hvordan begrepet har blitt misforstått og brukt feil (Elkington, 2018). Han introduserte det med et kritisk perspektiv på kapitalismen. Intensjonen var å introdusere en ny og ansvarlig tilnærming til bærekraftig forretningspraksis, samt å oppnå systemendring og å transformere kapitalismen (Elkington, 2018). Han skriver i 2018 at bruken av trippel bunnlinje-rammeverket ikke har hatt den ønskede effekten, ettersom rammeverket har blitt redusert til et rapporteringsverktøy uten stor påvirkning hverken på virksomheters forretningspraksis, privat sektor eller det kapitalistiske systemet. Videre presiserer han at trippel bunnlinje-rammeverket bør forstås slik, at virksomheter skal sørge for positiv påvirkning på minimum to bunnlinjer, mens den tredje i så fall skal være upåvirket. Elkington etterlyser en ny bølge av innovasjon, med trippel bunnlinje som utgangspunkt, for å nå et bærekraftig næringsliv.

3.4 RESTART-rammeverket

RESTART er et rammeverk for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, og ble presentert av de to norske økonomene og forskerne Sveinung Jørgensen og Lars Jacob Tynes Pedersen. Jørgensen og Pedersens rammeverk består av syv steg som tas i bruk for å designe innovative, bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 18). Rammeverket er hovedsakelig utviklet som en guide for bedrifter som ønsker å innovere sine eksisterende forretningsmodeller. Ettersom Jørgensen og Pedersen trekker frem syv elementer som er sentrale for å utvikle en bærekraftige forretningsmodell, kan rammeverket også brukes for å analysere eksisterende forretningsmodeller og utvikle nye forretningsmodeller.

De syv driverne bak RESTART-rammeverket er redesign, eksperimentering, sirkulasjon, tjenestelogikk, allianse, resultat og tredimensjonalitet (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 18). Redesign er det første av syv steg, og med redesign mener Jørgensen og Pedersen at man må tenke nytt om hvordan forretningsmodeller kan skape, levere og kapre verdi. Endrede kundepreferanser blir sentralt i forbindelse med redesign, og spørsmål som "Hva vil kundene forvente og ønske seg i fremtiden?" og "Hvordan kan dette påvirke deres preferanser knyttet til betaling og service?" vil være viktige. Bærekraft er i seg selv en driver

bak redesign på grunn av nye krav, behov og ønsker knyttet til for eksempel bruk av plast, gjenvinning og ressursbruk, og dette kan være avgjørende for virksomhetens verdiløfte. Bevissthet rundt samfunnsutfordringer og hvordan man kan løse eller tilpasse seg disse, hevdes å være viktig for ikke å bli utkonkurrert eller irrelevant. Jørgensen og Pedersen hevder at redesign i form av tilpasningsdyktighet, agilitet og endringsvillighet bør bli en del av virksomhetens kultur for å oppnå en bærekraftig forretningsmodell over tid (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 49).

Eksperimentering er nøkkelen til vellykket innovasjon (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 75). Dette er rammeverkets andre steg. Jørgensen og Pedersen argumenterer for hyppig testing for å kritisk og kontrollert undersøke hva som fungerer ved en forretningsmodell. Testingen kan være i form av prototyping og testing, intervjuer og innsiktshenting eller a-b-testing av betalingsversjoner over internett. Gjennom eksperimentering kartlegges styrker, svakheter og eventuelle alternativer. I forbindelse med eksperimenteringen er det viktig å stille gode og riktige spørsmål og være bevisst på hva som kan testes. Metode knyttet til vurdering av hva som vil være hensiktsmessig å teste og på hvilken måte bli også sentralt (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 82).

Sirkulasjon er rammeverkets tredje steg og viser til sirkulære forretningsmodeller og sirkulærøkonomi som kontrast til lineære produser-, bruk- og kast-modeller (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 103). Å inkorporere sirkulasjon kan for eksempel være å forlenge levetiden til et produkt ved å legge til rette for reparasjoner, bruke mindre ressurser i produksjon, forlenge verdikjeder og utsette nullverdier. I søpla kan man finne mye verdi, og derfor foreslås resirkulering som et siste ledd i forretningsmodellen. Forretningsmodellene baserer seg i større grad på langvarige tjenestebaserte kunderelasjoner, typisk i form av abonnementer, leasing eller franchise, fremfor transaksjonsrelasjoner hvor kunden kjøper et produkt og avslutter kunderelasjonen (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 107).

Tjenestelogikk er nødvendig for å få til sirkulasjon (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 89). Den baserer seg på at markedet dreier seg fra produktorientering over mot tjenesteorientering. Både business-til-konsumer-markedet og business-til-business-markedet preges i stadig større grad av dette. Dermed blir det viktig å skreddersy løsninger og utforske hvordan eksisterende produkter kan bli tjenester og hvordan eierskap kan gjøres om til tjenestetilgang. Dette handler i stor grad om produkt- og tjenesteforbedring (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 91).

Allianser og samarbeid er grunnleggende faktorer for innovasjon. Sammensetningen av partnere er derfor et viktig aspekt ved forretningsmodellen og kan ha stor betydning for

muligheter til samarbeid, bedre tilgang til ressurser og til å dekke andre behov. Gode allianser og samarbeid vil for eksempel kunne gagne sirkulasjon, resirkulering og tjenestebaserte løsninger. Jørgensen og Pedersen anser allianser og partnerskap som en mulighet og nødvendighet for forretningsmodellinnovasjon, og dette er rammeverkets femte steg (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 121).

Resultat representerer i dette rammeverket en strategisk prioritering av mål og bevissthet rundt hvilke forhold som er viktige og ønskelige (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 135). Det kan også dukke opp andre forhold som en må ta stilling til utover valgte prioriteringer og strategier, for eksempel kunder, investorer, myndigheter og samfunnstrender. Derfor trekkes vesentlighetsanalyse frem som et nyttig verktøy for å analysere hva som påvirker bransjen en opererer i, virksomheten og hvor skoen trykker mest nå, og i morgen. Jørgensen og Pedersen hevder at suksess med bruken av vesentlighetsanalyse ofte gjenspeiles i resultatet, og at virksomhetens prioriteringer og innovasjon burde gjøres på grunnlag av slike analyser (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 141).

Tredimensjonalitet er rammeverkets siste steg, og tredimensjonaliteten viser til den triple bunnlinjen bestående av økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft (Jørgensen & Pedersen, 2018, s.153). Dette skal være virksomhetens tre målingsvariabler og prestasjonsdimensjoner, og henger tett sammen med resultat og målsetting. Tredimensjonaliteten skal være gjennomgående i rammeverket, fordi virksomheten skal jobbe aktivt med å prestere på alle tre områdene. Den triple bunnlinjen skal gjøre det lettere å vurdere positiv og negativ påvirkning, eller det Jørgensen og Pedersen selv kaller bedriftens lys- og skyggesider. Dette kan bidra til å vurdere hvorvidt virksomheten utvikler seg i riktig retning og å se nå-situasjonen opp mot ønsket fremtidig situasjon (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 166).



Figur 1: RESTART-rammeverkets syv steg (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 52).

Alle elementene i RESTART-rammeverket henger sammen og rekkefølgen på stegene er mindre viktig. Jørgensen og Pedersen anbefaler å velge ut de stegene som er spesielt viktige for virksomheten for å konsentrere fokus og innsats på disse. I tillegg anbefaler de kontinuerlig og kontrollert eksperimentering, samt kunnskapsbaserte valg, for å sørge for at forretningsmodellen forblir aktuell og bærekraftig (Jørgensen & Pedersen, 2018, s.190-191).

3.5 Entreprenøriell læringsteori

Kompetansutvikling, utdanning og trening knyttet til entreprenørskap er både attraktivt og viktig, ettersom entreprenører spiller en nøkkelrolle i samfunnets utvikling og bærekraftige vekst (Erstad, Fosstenløyen & Kubberød, 2018, s. 1026). Utviklingen av entreprenøriell kompetanse kan allikevel by på utfordringer, fordi læringsprosessen er kompleks og krever skreddersydd læringsstøtte. Dette kommer til uttrykk gjennom begrepet “teachability dilemma” som viser til hvordan entreprenørskap ikke kan læres gjennom tradisjonell skolebenk-undervisning, men gjennom å høste erfaringer fra handling og praksis med personlig læringsstøtte (Erstad et al., 2018, s.1027).

Innen entreprenøriell læring kan man skille mellom fem hoveddimensjoner som er viktige for utvikling av individuelle entreprenørielle ferdigheter. Først og fremst fremheves den såkalte “learning by doing”-tilnærmingen til læring som baserer seg på det å lære gjennom handling og praksis. Læring gjennom praksis vil også innebære å gjøre feil og å mislykkes i noe av det man foretar seg, og læring av egne feil er den andre læringsdimensjonen. Videre trekkes refleksjon rundt erfaringer frem som en viktig læringsdimensjon. Refleksive individer har vist seg å være mer effektive i læringsprosessen, og refleksjon har vist seg å være avgjørende for dyptgripende læring. Sosial læring er den fjerde dimensjonen og viser til hvordan teamarbeid eller interaksjon med andre kan være kilde til læring. Den siste dimensjonen er entreprenøriell mestringsfølelse. Mestringsfølelse gir individer selvtillit og kan være viktig for personlig utvikling og utvikling av entreprenørielle ferdigheter (Erstad et al., 2018, s.1028).

I artikkelen *Peer mentoring in entrepreneurship education: towards a role typology* skriver Elin Kubberød, Siw Fosstenløy og Per Olav Erstad om mentorerens betydning for entreprenøriell læring, samt deres rolle i den entreprenørielle utdanningskonteksten. De skiller mellom såkalt “peer mentoring” og tradisjonell mentoring. Den tradisjonelle versjonen er preget av et mer asymmetrisk forhold der den ene parten er erfaren og fungerer som en veileder og rådgiver (mentor) overfor den andre parten som mottar læringsstøtte (mentee). “Peer mentoring” baserer seg på et mindre asymmetrisk forhold mellom partene ved å sørge for at alder, posisjon og status er omtrent lik. Ved å gjøre mentoren mer familiær og lettere å relatere seg til, forventes mentoringen å gi læringsfordeler utover rene akademiske ferdigheter (Erstad, et al., 2018, s. 1029). I artikkelen identifiseres ulike måter mentorer kan fasilitere entreprenøriell læring på, samt mentorerens ulike roller i læringskonteksten.

Studien til Erstad, Fosstenløy og Kubberød demonstrerer hvordan mentorer kan ha stor betydning for entreprenøriell læring i forbindelse med alle de fem hoveddimensjonene. Mentorer kan først og fremst fremme handlingsbasert læring og “learning by doing” ved å oppmuntre og gi bekræftelse, og tilbakemeldinger fra mentor kan gi retning til prosjektet og videre arbeid. Den emosjonelle støtten bidrar til å skape en trygg læringskontekst og virker ufarliggjørende for handling og praksis (Erstad et al., 2018, s. 1033). En mentor vil også bidra til å øke læringsutbytte ved å påpeke feil som man kan lære av. Mentoren som sparringspartner kan dele lignende erfaringer, noe som mentee kan hente inspirasjon og støtte fra, og som styrker læringsprosessen (Erstad et al., 2018, s. 1034). Dette vil også kunne bidra til læring fra refleksjon over erfaringer. Mentoren kan stille vanskelige spørsmål som trigger meta-refleksjon, og refleksjonen kan øke bevisstheten rundt valg og handlinger, samt

alternative måter å gjøre ting på (Erstad et al., 2018, s. 1034). Mentorer har også vist seg å kunne fasilitere sosial læring ved å være brobygger mellom teammedlemmer eller ulike individer. Ved å legge til rette for, oppfordre og bidra til dialog og diskusjon, øker det sosiale læringsutbyttet. Tilliten mentoren skaper er viktig for å muliggjøre sosial læring (Erstad et al., 2018, s. 1035). Den siste læringsdimensjonen er mestringsfølelse. Den emosjonelle støtten, anerkjennelsen og åpenheten fra mentoren, kan lede til dette. Mentorens bidrag i form av positivitet, motivasjon og å bygge opp mentee, kan resultere i økt selvtillit. Selvtilliten kan være en avgjørende driver for at mentee skal våge å satse og utfylle sitt fulle potensial i en entreprenøriell rolle (Erstad et al., 2018, s. 1035).

Når mentoren ved bruk av disse virkemidlene legger til rette for læring, er det hovedsakelig tre mentorroller som går igjen: læringsfasilitator, støttespiller og familiær rollemodell. Læringsfasilitatoren bidrar til læring ved å gi tilbakemeldinger, gi arbeidet en retning og oppfordre til handling og praksis. Støttespilleren bidrar til å skape en trygg læringsarena gjennom å bygge tillit, være en sparringspartner og tilby mental og emosjonell støtte. Som en familiær rollemodell skaper mentoren en vennskapelig og nær relasjon til mentee. Gjennom denne relasjonen kan mentee hente inspirasjon fra mentorens karakter og oppnå økt mestringsfølelse (Erstad et al., 2018, s. 1035-1036).

Erstad, Fosstenløy og Kubberød tar utgangspunkt i “peer mentoring”, men det er ikke utenkelig at mange av effektene også vil kunne komme av tradisjonell mentoring. Studien deres viser uansett at mentoring kan være et konstruktivt virkemiddel å ta i bruk for å overkomme utfordringene knyttet til “the teachability dilemma”.

3.6 Entreprenørielle økosystem

Mens entreprenøriell læringsteori tar for seg entreprenørens læringsutfordringer, viser entreprenørielle økosystem til entreprenørens omgivelser. Entreprenører i oppstartsfase mangler ofte kritiske ressurser og kunnskap for å utvikle oppstartsbedriften, som for eksempel finansielle og fysiske ressurser, kunnskap, nettverk og relasjoner. Dette kan gjøre entreprenørene avhengige av sine omgivelser. I et entreprenørielt økosystem tilgjengeliggjøres kunnskap og ressurser, og ulike aktører skaper et miljø som bidrar til utvikling og vekst av oppstartsselskaper (Alsos, Breivik-Meyer & Clause, 2017). I slike miljøer kan entreprenøren samvirke med disse aktørene, som kan bestå av andre bedrifter, offentlige aktører, investorer, forskningsinstitusjoner, inkubatorer og akseleratorer. Entreprenører kan i slike økosystem ta del i uformelle og formelle nettverk, utvikle sitt talent

og ta del i økosystemets kultur.

Forskning viser at inkubatorer kan være viktige bidragsyttere for å skape entreprenørielle økosystemer og legge til rette for produktivt entreprenørskap (Alsos, Breivik-Meyer & Clause, 2017). Dette vil også gjelde for en akselerator som Impact StartUp. Inkubatorene eller akseleratorene kan bidra til å bygge entreprenørielle økosystemer ved å være brobygger mellom entreprenører og andre eksterne aktører og legge til rette for fruktbare samarbeid. Dessuten besitter inkubatorer og akseleratorer som regel mange av ressursene som entreprenørene har behov for.

3.7 Teoriens bidrag til problemstillingen

Utvalget av teorier belyser problemstillingen på ulike måter og danner et solid grunnlag for analyse. Delkapitlene om bærekraft og foretaksstrategi oppklarer konteksten og mye av bakgrunnen for problemstillingen, ved å redegjøre for begrepet bærekraft og dens betydning for samfunn og bedrifter. Trippel bunnlinje-rammeverket, RESTART-rammeverket, entreprenøriell læringsteori og entreprenørielle økosystem blir brukt som grunnlag for diskusjonen i kapittel seks.

Trippel bunnlinje-rammeverket blir brukt for å sikre at alle de tre bærekraftsdimensjonene blir inkludert i undersøkelsen av hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft i utvikling av oppstartsbedrifter. RESTART-rammeverket anvendes i diskusjonen av metodene Impact StartUp benytter, ettersom elementene derfra kan være metoder eller virkemidler for å integrere bærekraft i forretningsmodeller. Entreprenøriell læringsteori tydeliggjør læringsutfordringer som preger entreprenøriell læring, samt hvordan ulike mentorroller og mentorfunksjoner kan bøte på disse utfordringene. Hvis Impact StartUp fyller noen av disse rollene og funksjonene overfor entreprenørene, vil dette være sterke virkemidler og viktige metoder. Et entreprenørielt økosystem kan bidra til utvikling av oppstartsbedrifter og vi vil undersøke hvordan Impact StartUp bidrar til utviklingen av et slikt økosystem.

Kapittel 4 Metode

Når virkeligheter skal forstås må en gå metodisk til verks. Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan verden ser ut. Den omhandler fremgangsmåter for innhenting av informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan informasjonen analyseres og tolkes. Vitenskapelig metode kjennetegnes gjennom systematikk, grundighet og åpenhet, hvor metodisk innsamling og bruk av informasjon eller data, er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011, s. 33).

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for metodebruken i denne studien. Vi starter med å avklare metodetilnærmingen før vi presenterer dataene vi har samlet inn. Videre ser vi på utvalg og rekruttering, gjennomføring av metode og analyse av data. Til slutt vurderer vi studiens gyldighet og pålitelighet, før vi gjør noen etiske avveininger.

4.1 Metodetilnærming

I forbindelse med denne studien har vi benyttet en kvalitativ metodetilnærming, og studien har et eksplorativt casedesign. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig å bruke når fenomener man ikke kjenner særlig godt fra før skal undersøkes. Det er en egnet metode å bruke når det finnes lite forskning knyttet til forskningsobjektet og når man ønsker en grundig forståelse av fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 36). Vårt forskningsobjekt er bedriften Impact StartUp, som vi har brukt som dybdecase.

Ettersom studien har som formål å utforske et forskningsobjekt, forhold som er mindre kjent fra før og skal bidra til å utvikle nye perspektiver på virkeligheten, kan studien sies å være eksplorativ. Eksplorative studier kan bidra til å identifisere interessante problemstillinger som kan være aktuelle å undersøke nærmere (Johannessen et al., 2011, s. 62).

Casedesign tar utgangspunkt i å studere ett eller noen få tilfeller (Johannessen et al., 2011, s. 89), eller som i vårt tilfelle, en bestemt bedrift. Det gjennomføres detaljerte og grundige undersøkelser for å hente så mye som mulig informasjon som kan bidra til en fyldig beskrivelse av fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 90).

Utover dette skilles det mellom enkeltcasestudie og flercasestudie (Johannessen et al., 2011, s. 91). Vår dybdecase av Impact StartUp vil være mest naturlig å betrakte som en enkeltcase, fordi vi har valgt å konsentrere vårt fokus på Impact StartUp og å fremstille det som et enkeltksempel. Selv om vi begrenser vår undersøkelse til Impact StartUp, vil

oppstartsbedriftene som deltar eller har deltatt på deres akseleratorprogram inngå i caseundersøkelsen, siden oppstartsbedriftenes deltagelse og utvikling er en stor del av Impact StartUps formål og virksomhet. Vi vurderte å gjøre studien til en flercasestudie. Da kunne Impact StartUp vært et hovedcase vi kunne kontrollere og sammenligne med andre akseleratorer i Norge, men vi vurderte forskningsdesignet som for omfattende og tidkrevende.

Videre bærer designstrategien preg av analyse med flere analyseenheter. Dette, fordi vi har hentet informasjon fra flere enheter innenfor studiens avgrensede system (Johannessen et al., 2011, s. 92). Vi har benyttet oss av ulike nivåer, grupper, avdelinger og individer som analyseenheter. For eksempel har vi gjennomført dybdeintervjuer med entreprenører fra bedrifter som tidligere har deltatt på akseleratorprogrammet til Impact StartUp. Vi har observert deler av akseleratorprogrammet våren 2021. Vi har også intervjuet Impact StartUp sine ansatte, med ulike stillinger og arbeidsområder.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Utvalg og rekruttering

Utvalg og rekruttering er av stor betydning for datainnsamlingen og studiens resultater. Innenfor kvalitativ metode har rekruttering et klart mål, og utgangspunktet for utvelgelse er hensiktsmessighet fremfor representativitet (Johannessen et al., 2011, s. 111). Hensikten ved utvelgelsen og rekrutteringen er å få mest mulig kunnskap om fenomenet, og i metodelitteraturen kalles dette *purposeful sampling*, eller strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011, s. 110). Det finnes ulike måter å sette opp et strategisk utvalg på; det kan være ekstreme eller avvikende utvalg, intensive utvalg, utvalg med maksimal variasjon, homogent utvalg, utvalg med typiske tilfeller, kvoteutvelgelse eller stratifisert utvalg, utvalg med kritiske tilfeller, snøballmetoden, kriteriebasert utvelgelse, teoribasert utvelgelse, typologibasert utvelgelse, bekreftende eller avkreftende utvalg, opportunistisk utvelgelse med prosessbestemt utvalgsdesign, utvelgelse av politisk viktige tilfeller, bekvemmelighetsutvelgelse og tilfeldig utvalg (Johannessen et al., 2011, s. 111-115).

Vi har gjort et strategisk utvalg av informanter. Vi intervjuet både ansatte i Impact StartUp og bedrifter som tidligere har deltatt på Impact StartUps akseleratorprogram. Disse bedriftene omtales fra nå av som alumnibedrifter. Vårt strategiske utvalg er først og fremst et stratifisert utvalg. Kvoteutvelgelse og stratifisert utvalg går ut på å konstruere kategorier

basert på sentrale kjennetegn og rekrutterte informanter fra de forskjellige kategoriene (Johannessen et al., 2011, s. 113). Dette ble det mest hensiktsmessige og naturlige å gjøre, ettersom det er sentrale kjennetegn og faktorer som preger informantene. For å sørge for tilstrekkelig informasjon om fenomenet rekrutterte vi informanter fra de ulike informantgruppene eller kategoriene. Utvalgsstrategien er også kriteriebasert, fordi det ligger ulike kriterier til grunn for rekrutteringen (Johannessen et al., 2011, s. 113). Kjennetegnene og faktorene som preger informantene er forbundet med visse kriterier. Hvorvidt informantene oppfylte kriteriene, var noe vi var bevisste på under utvelgelse og rekruttering.

Utvalget av ansatte i Impact StartUp ble i første omgang gjort på bakgrunn av arbeidsområde i Impact StartUp. De ansatte vi unnlot å intervju, vurderte vi som overflødige eller mindre relevante for å besvare problemstillingen. En informant kunne dessverre ikke ta del i intervjuet og regnes som et informantbortfall.

Oppstartsbedriftene som deltar på Impact StartUps akseleratorprogram har et tydelig sosialt eller miljømessig bunnlinjefokus. Utvalget er basert på perioden de deltok og hvorvidt de hovedsakelig er sosialt eller miljømessig orientert. Vi ville rekruttere informanter både fra alumnibedrifter med sosialt bunnlinjefokus og med miljømessig bunnlinjefokus, og som hadde deltatt på akseleratorprogrammet våren eller høsten 2020. Akseleratorprogrammet og forretningsmodellen til Impact StartUp utvikler seg, og informanter fra alumnibedrifter som nylig har deltatt på akseleratorprogrammet vil være i stand til å gi oss et tydelig bilde av nåværende forretningsmodell og praksis. Dessuten er informanter som deltok i 2020 kjent med forretningsutviklerne vi intervjuet, og dette bidrar til samstemthet i studien.

Vi ønsket en balanse mellom alumnibedrifter med sosialt bunnlinjefokus og med miljømessig bunnlinjefokus. Blant Impact StartUps alumnibedrifter er det flere som har et sosialt bunnlinjefokus enn miljømessig. Dette gjorde det vanskeligere å rekruttere tilstrekkelig med informanter fra alumnibedrifter med et miljømessig bunnlinjefokus. Informasjon fra disse informantene er viktig for å få å kunne vurdere hvordan Impact StartUp bidrar med forretningsutvikling og integrering av bærekraft hos disse oppstartsbedriftene. Dette tydeliggjør Impact StartUps kompetanse og erfaring med å jobbe med den miljømessige bunnlinjen og bidrar til å definere forretningsmodellen deres. Derfor valgte vi å la kriteriet om deltagelse våren eller høsten 2020 vike til fordel for flere informanter fra alumnibedrifter med miljømessig bunnlinjefokus. Vi rekrutterte totalt åtte informanter fra alumnibedrifter, og blant disse var tre informanter fra bedrifter med miljømessig bunnlinjefokus og fem fra bedrifter med sosialt bunnlinjefokus. Noen av bedriftene har trippel bunnlinje, men det kan være vanskelig å skille mellom bunnlinjefokus, og det

viktigste var å få med både sosialt orienterte og miljøorienterte.

I kvalitativ metode er målet med utvalg og rekruttering hensiktsmessighet fremfor representativitet (Johannessen et al., 2011, s. 111). Selv om utvalgsskjevheten ikke er stor, er informanter fra alumnibedrifter med miljømessig bunnlinjefokus underrepresentert sammenlignet med informanter fra alumnibedrifter med sosialt bunnlinjefokus. Dette gir oss dårligere data og dekning til å vurdere hvordan Impact StartUp bidrar med forretningsutvikling og integrering av bærekraft hos bedrifter med miljømessig bunnlinjefokus. Bortfallet av den ene informanten øker risikoen for tapt og relevant informasjon. Underrepresentasjon og frafall kan resultere i at funnene svekkes og at det eksplorative casedesignets søk etter dybdekunnskap og forståelse av forskningsobjektet svekkes. Dette er svakheter ved vårt utvalg.

Rekrutteringen av informanter var digital og foregikk gjennom Impact StartUp. Vi fikk presenterte oss selv og masterprosjektet overfor ansatte i Impact StartUp. I tillegg skrev vi informasjonsskriv som ble sendt ut til ansatte og til alumnibedrifter. Vår kontaktperson oppfordret ansatte og alumnibedrifter til å bidra til masterprosjektet vårt og å ta direkte kontakt med oss. Da informantene meldte seg over epost, fulgte vi opp kontakten og avtalte tidspunkt for intervju. Ansatte i Impact StartUp som ikke tok kontakt slik de ble oppfordret til, ble fulgt opp per epost. De fleste alumnibedriftene ble vi bedt om å ikke kontakte direkte før de selv hadde meldt seg som informanter. Dette ble et hinder i rekrutteringsprosessen.

Ulempen ved denne måten å rekruttere alumnibedrifter på, var at det ble ekstra tidkrevende og at vi hadde dårligere kontroll i rekrutteringsprosessen. Det ble flere ledd mellom oss og potensielle informanter. Vi sendte liste over alumnibedrifter vi ønsket å intervju til vår kontaktperson, som igjen sendte forespørsel om intervju til alumnibedriftene per epost. Potensielle informanter ble bedt om å selv ta direkte kontakt med oss. Dette kan ha vært et ekstra hinder for flere. Vi hadde dårligere kontroll over informasjonen som informantene fikk, timingen for sending av intervjuforespørsler, oppfølging av eposter og responstid på eposter. For oss ville det vært mer strategisk å kunne ta direkte kontakt med alumnibedriftene for å avtale tidspunkt for intervjuer.

4.2.2 Gjennomføring av datainnsamling

Gjennomføringen av datainnsamling foregikk mellom 12. februar og 26. mars, og i denne perioden fikk vi tilsendt dokumenter, holde semistrukturerte dybdeintervjuer og gjøre observasjoner. Dokumentene fikk vi tilsendt i to omganger; de første i midten av februar og de siste i slutten av mars. Vi fikk tilsendt både dokumenter vi hadde etterspurt og dokumenter

ansatte i Impact StartUp mente ville være av interesse for oss.

Gjennomføringen av semistrukturerte dybdeintervjuer skjedde mellom 12. februar og 19. mars. Intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom videotelefonprogrammet Zoom. I forkant av intervjuet sendte vi et samtykkeskjema som ble returnert signert før intervjuet. Vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuguider som vi hadde forberedt før intervjuene. Disse hadde ulike tema og ble utarbeidet på bakgrunn av utvalgt teori, problemstilling og forskningsspørsmål. Det ble i første omgang utarbeidet to generelle intervjuguider, én for ansatte i Impact StartUp og én for alumnibedrifter. Disse ble tilpasset de ulike informantene. Intervjuguidene ble justert etter hvert som vi gjennomførte intervjuer. Noen oppfølgingsspørsmål ble lagt til, og noen spørsmål ble omformulert. Vi endret problemstilling og forskningsspørsmål to ganger, ettersom datamaterialet ga ny retning til prosjektet.

I intervjusituasjonen hadde vi faste roller. Den ene var hovedintervjuer og den andre tok lydopptak og notater. Avslutningsvis ble det åpnet opp for at den som noterte kunne komme med oppfølgingsspørsmål i tilfelle det var noe hovedintervjueren hadde glemt eller at noe var uklart. Rollefordelingen fungerte fint, og vi hadde testet den tidligere i forbindelse med høstemnet AOS340 Kvalitativ metode. Derfor ble rollefordelingen naturlig for oss. Transkribert intervju ble ettersendt til informanter som ønsket det.

Vi hadde gjennomført fem intervjuer med alumnibedrifter da vi begynte å se et mønster i dataene. Etter åtte intervjuer var mønstrene så tydelige at vi kunne vurdere dem som funn, og nye intervjuer ga oss lite ny informasjon. Mønsteret i dataene fra informanter fra alumnibedrifter med miljømessig bunnlinjefokus tok lenger tid å se, og vi rekrutterte informanter fra denne gruppen helt frem til nest siste uken før påsken. Intervjuene med ansatte fra Impact StartUp ga oss et tydelig bilde av bedriften og måten de jobber på.

Observasjoner ble gjennomført 23.-25. mars. De var av et digitalt seminar som kalles camp 2 og som er en del av akseleratorprogrammet til Impact StartUp. Camp 2 ble holdt over Zoom, og det ble brukt både fellesrom og mindre grupperom. I forkant av observasjonene hadde vi sammen med Impact StartUp et digitalt planleggingsmøte hvor vi avklarte hvilke deler av camp 2 vi kunne observere, hvilke roller vi skulle innta og i hvilken grad vi skulle involvere oss i aktivitetene. Vi signerte også en konfidensialitetsavtale som hadde som hensikt å forsikre oppstartsbedriftene om at vi ikke skulle røpe sensitive opplysninger om dem. Under camp 2 introduserte vi oss for alle oppstartsbedriftene og fortalte kort om hensikten med å observere og masterprosjektet vårt. Vi deltok på de avtalte delene av camp 2

og noterte observasjoner vi gjorde. I etterkant av camp 2 hadde vi et møte med Impact StartUp hvor vi delte våre observasjonsnotater og refleksjoner med dem.

4.3 Datamaterialet

Datamaterialet består av syv dokumenter, 25 sider med observasjonsnotater og totalt 17 semistrukturerte dybdeintervjuer. Observasjonene ble som nevnt gjennomført mellom 23.03 og 25.03.2021, og observasjonene ble gjort over omtrent ti timer til sammen. Det resulterte i 15 sider med observasjonsnotater. Dokumentmaterialet består av syv dokumenter, inkludert en video. Utover videoen er dokumentene i format av programdokument og PowerPoint-presentasjoner. Dokumentmaterialet utgjør en 49 minutter lang video, 113 PowerPoint-sider og 32 dokumentsider.

Av de 17 semistrukturerte dybdeintervjuene, var ni med ansatte i Impact StartUp. De resterende åtte intervjuene var med informanter fra alumnibedrifter, hvorav fem har hovedsakelig sosialt bunnlinjefokus og tre har miljømessig bunnlinjefokus. Det kan være vanskelig å skille mellom sosialt og miljømessig bunnlinjefokus hos noen av bedriftene, og noen av dem opererer med en trippel bunnlinje. Likevel skilte vi, for enkelthetens skyld, mellom hovedsakelig sosiale og miljømessige fokus da vi rekrutterte og kategoriserte dem. Alumnibedriftene som opererer med trippel bunnlinje er de vi har valgt å kategorisere som bedrifter med miljømessig bunnlinjefokus. Under har vi laget en oversikt over intervjudatamaterialet vårt. Forkortelsen «ISU» står for Impact StartUp, «SB» står for sosial bunnlinje og «MB» står for miljømessig bunnlinje. De semistrukturerte dybdeintervjuene ble i etterkant transkribert og resulterte i totalt 125 sider med notater.

Tabell 1: Oversikt over semistrukturerte dybdeintervjuer.

Informant:	Dato:	Om informant:	Antall sider transkribert:
1	12.02.2021	Ansatt ISU	6
2	17.02.2021	Ansatt ISU	9
3	26.02.2021	Ansatt ISU	7
4	02.03.2021	Ansatt ISU	6
5	03.03.2021	Ansatt ISU	7
6	08.03.2021	Ansatt ISU	7

7	10.03.2021	Ansatt ISU	5
8	11.03.2021	Ansatt ISU	9
9	19.03.2021	Ansatt ISU	7
10	12.02.2021	Alumni SB	9
11	16.02.2021	Aumni SB	8
12	18.02.2021	Aumni SB	7
13	23.02.2021	Aumni SB	12
14	18.03.2021	Aumni SB	5
15	24.02.2021	Aumni MB	8
16	15.03.2021	Aumni MB	7
17	16.03.2021	Aumni MB	6

4.4 Dataanalyse

Etter gjennomføring av kvalitative undersøkelser er det ikke uvanlig å sitte igjen med mengder data som det er vanskelig å se sammenheng i. Det er i hovedsak tre måter å organisere kvalitativt datamateriale på: tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller (Johannessen et al., 2011, s. 187). Ifølge Christoffersen, Johannessen og Tuft trengt ikke forskeren begrense seg til én av måtene, men forskeren kan benytte elementer fra alle de tre. Vi har i analysen av vårt datamateriale hovedsakelig benyttet oss av tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data.

Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data går ut på å finne en meningsfull inndeling av datamaterialet. Dette gjøres ved tverrsnittbasert inndeling, hvor datamengden indekseres slik at det er lettere å identifisere spesielle temaer. Indekssystemet ender ofte opp som en form for kategorisering, hvor forskeren benytter et sett av kategorier systematisk og konsekvent på hele datamaterialet (Johannessen et al., 2011, s. 188). Kategoriseringen av datamaterialet kan være basert på en gruppe informanter, steder, aktiviteter eller temaer. Kodingen er basert på hvordan forskeren leser dataen; på en bokstavelig, ordrett, fortolkende eller refleksiv måte (Johannessen et al., 2011, s. 189-190).

Da vi benyttet oss av tverrsnitt- og kategoribasert inndeling av datamaterialet, gjorde vi en fortolkende lesning av dataen. Med en fortolkende lesning av data har vi forsøkt å forstå hvordan informantene opplever Impact StartUp og deres akseleratorprogram. Vi indekserte datamaterialet i to omganger. Ettersom datainnsamlingen ble avsluttet før påske, startet vi med å danne oss et hovedinntrykk av datamaterialet før ferien. Vi merket oss de viktigste funnene og meningsbærende elementene vi mente datamaterialet hadde i kulepunkter under kategoriene “intervju med ansatte i Impact StartUp”, “intervju med alumnibedrifter med miljømessig bunnlinjefokus”, “intervju med alumnibedrifter med sosialt bunnlinjefokus”, “observasjoner” og “dokumenter”. I andre omgang kategoriserte vi dataene ut fra hvilke deler av forskningsspørsmålene de besvarte. Vi lagde kodeord til ulike kategorier som belyste ulike deler av de to forskningsspørsmålene. De meningsbærende elementene ble deretter strukturert under kategorier, ved å gå gjennom data og markere informasjon og tilhørende kategori med farger.

Ettersom vi hadde intervjuguider med ulike temaer og ulike informantgrupper, ble tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data naturlig. Den første indekseringen basert på datatype og informanttype var naturlig og logisk da vi skulle danne oss et hovedinntrykk. Den andre indekseringen var strategisk og gjorde det lettere for oss å jobbe med diskusjonsdelen.

Likevel har tverrsnittbaserte og kategoribaserte inndelinger noen begrensninger, blant annet ved ikke alltid å være særlig godt egnet til å fange opp ikke-tekstbasert data og å analysere komplekse og sammensatte emner (Johannessen et al., 2011, s. 189). Derfor har vi også benyttet oss av kontekstuell dataordning. En kontekstuell dataordning tillater forskere å se på deler av datainnsamlingen mer isolert, uten å måtte se all dataen med de samme brillene. I stedet for å søke etter fellestrekk søker forskeren etter det som er spesifikt i en spesiell kontekst, og man får en mer helhetlig tilnærming til fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 192).

Alle informantene har ikke samme utgangspunkt for opplevelse, oppfattelse og forståelse av fenomenet vi undersøker, og å betrakte alle meningsbærende elementer gjennom samme briller vil være mindre hensiktsmessig. Datamateriale og datainnsamling er også kontekststøttet, og innsamling av datamateriale og analyse av intervjuer, dokumenter og observasjoner påvirkes av konteksten. Derfor ble informantene stilt ulike spørsmål. Tidvis kunne informasjon fra ulike informanter eller informantgrupper virke motstridende. Da vurderte vi dataene opp imot hverandre og forsøkte å tolke informasjonen på en måte som

kunne bidra til en mer helhetlig forståelse. Vi brukte forskjellige deler av dataene til å besvare ulike deler av problemstillingen.

Etter to omganger med indeksering satt vi igjen med analysenotater som var strukturert under kategorier. Vi hadde samlet tekstutdrag fra transkriberte intervjuer, observasjonsnotater og dokumenter som vi mente skildret de meningsbærende elementene i analysedokumenter. Innenfor de ulike kategoriene var det mye data som belyste de samme poengene og med ulike perspektiver. Vi kondenserte og strukturerte notatene fra siste indeksering og skrev om notatene til tekst til analysekapittelet. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål ble omformulert to ganger i forbindelse med analysering og drøfting av datamaterialet.

4.5 Datakvalitet

4.5.1 Studiens gyldighet og pålitelighet

Validitet viser til studiens gyldighet (Johannessen et al., 2011, s. 73). Gyldighet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 244). Innenfor gyldighet kan det være snakk om både troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

I kvantitative undersøkelser handler troverdighet om i hvilken grad en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke og om dataene avspeiler fenomenet og variablene som er av interesse (Johannessen et al., 2011, s. 244). Dermed blir metoden brukt i forbindelse med datainnsamling, som intervjumetode, reduksjon av datamengde, analyse av transkripsjoner og kategorisering av data sentralt. Studiens troverdighet kan også påvirkes av hvorvidt innholdet i informantens utsagn er sant eller usant, svakheter og skjevheter i informantenes svar og metodefeil som vurderingsskjevheter (Johannessen et al., 2011, s. 244).

I vurderingen av vår studies troverdighet er spesielt publiseringskjevhet og utvalgsskjevhet av betydning. Publiseringskjevhet viser til hvordan en forsker bevisst eller ubevisst kan tillegge positive eller negative funn mer eller mindre vekt, ut fra hva som er forventet eller ønsket effekt. Når forskningen får en mer positiv eller negativ fremstilling enn hva som er tilfelle, preges forskningen av publiseringskjevhet. Det kan være ulike årsaker til at forskeren har en interesse av å presentere de positive eller negative sidene ved forskningen

sin (Johannessen et al., 2011, s. 245). I vårt tilfelle vil det kunne være ubehagelig å fremstille eventuelle negative eller kritiske funn overfor Impact StartUp. Derfor er det en risiko ved å legge for stor vekt på positive funn i frykt for å fornærme Impact StartUp, og denne risikoen må vi være bevisste. Bevissthet knyttet til publiseringskjevhet er viktig og kan virke forebyggende. Dessuten kan formålet om å gjøre studien konstruktiv overfor Impact StartUp, gjøre oss mer komfortable i forbindelse med vurdering og fremstilling av funnene og forskningen.

Utvalgsskjevhet kan også prege vår studie, ettersom utvalget av alumnibedrifter med miljømessig bunnlinjefokus er underrepresentert. Underrepresentasjonen er ikke kritisk, men vil kunne påvirke funnene og hvordan de vektet. I det strategiske utvalget vi gjorde, valgte vi å intervju ni av de tolv ansatte i Impact StartUp. De resterende ansatte anså vi som mindre relevante for studien. Hvordan deres manglende representasjon påvirker studien er uvisst.

Kognitiv skjevhet kan gi utslag på mange måter, fordi det finnes et stort antall kognitive tilbøyeligheter i måten mennesker samhandler på (Johannessen et al., 2011, s. 246). Kognitiv skjevhet påvirker vår studies gyldighet i form av personlig forutinntatthet eller *bias*. Selv om vi forsøker å gjennomføre og fremstille studien så objektivt som mulig, er våre observasjoner og fortolkninger verdiladet.

Selv om personlig forutinntatthet og bias kan være utfordrende, har vi gjort flere tiltak for å sikre studiens bekræftbarhet. Ved slutten av intervjuene stilte vi åpne oppsummerings spørsmål for å få informantene til å reflektere og konkludere. På denne måten fikk vi bekreftet eller avkreftet hvorvidt vi hadde tolket informantens utsagn rett og om vår konklusjon var samstemt med informantens. Vi har også tilbudt alle informanter å få tilsendt transkribert intervju for korrektur og rettelser, samt sitatsjekk i ettertid. Impact StartUp fikk også muligheten til å lese den ferdige oppgaven før den ble levert, for å komme med tilbakemeldinger, innvendinger eller rettelser.

Studiens overførbarhet handler om hvorvidt resultatet fra forskningsprosjektet kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2011, s. 247). Vår casestudie har som mål å undersøke hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft, samt å bidra til kunnskapsutvikling basert på deres erfaringer og eksempel på praksis. Studien vil ikke nødvendigvis være representativ eller overførbar for andre inkubatorer eller akseleratorer. Dette er fordi situasjon og kontekst er av så stor betydning, at Impact StartUps eksempel ikke vil kunne være et eksempel til etterfølgelse av enhver inkubator eller akselerator under en hvilken som helst omstendighet. Dette drøftes videre i oppgavens konklusjon. Likevel håper vi å avdekke ulike metoder og virkemidler som kan være aktuelle og til inspirasjon for andre

aktører.

Reliabilitet refererer til studiens pålitelighet og knytter seg til undersøkelsens data og hvordan dataene brukes (Johannessen et al., 2011, s. 243). Dataenes pålitelighet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for gyldighet. Dataene må i tillegg være relevante for den aktuelle problemstillingen. I forbindelse med denne studien, har vi gjort flere tiltak for å sikre høy grad av pålitelighet og gyldighet.

For å sikre høy grad av troverdighet har vi benyttet metodetriangulering. Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju (Johannessen et al., 2011, s. 247). Vi har i denne studien basert datamaterialet på observasjoner, dybdeintervjuer med ulike informantgrupper og dokumenter. Vi har ikke tatt utgangspunkt i bare én setting, men flere. For eksempel har ansatte og alumnibedrifter beskrevet Impact StartUp i en privat intervjusetting, og vi har gjort observasjoner av samspillet mellom disse aktørene under et felles arrangement.

Vi har også gått gjennom semistrukturerte intervjuguider for å vurdere relevansen og tydeligheten i hvert spørsmål. Dette har vi gjort for å forsikre oss om at spørsmålene skulle gi relevant informasjon og at spørsmålene ikke skulle misforstås av informantene. Vi har også vært bevisste på forventningspresset som kan følge tematikken rundt bærekraft, miljø og virksomheters innsats. Vi har derfor hatt fokus på å ikke virke moraliserende, dømmende eller veldig kritiske, men heller åpne og nysgjerrige i møte med informantene. Dette har vi gjort for at informantene skulle føle seg komfortable i intervjusituasjonen og for at sannsynligheten for ærlige og presise svar skulle øke. I løpet av intervjuene har vi stilt oppsummerende spørsmål for å få forsikre oss om at vi har tolket og forstått informantenes utsagn rett. Vi har i tillegg sendt transkripsjoner og sitatsjekker til flere informanter.

4.5.2 Etiske avveininger

Som forskere må man hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade personene det forskes på (Johannessen et al., 2011, s. 96). I forbindelse med vår casestudie vil det være spesielt viktig å ikke røpe sensitive forretningsopplysninger som kan skade Impact StartUp eller noen av oppstartsbedriftene. Uaktsom behandling og formidling av forretningsensitive opplysninger kan få konsekvenser for virksomhetenes konkurranse og videre overlevelse. Å behandle sensitiv informasjon på en skånsom måte ble en forutsetning for samarbeidet om masterprosjektet. Etter avtale fikk Impact StartUp muligheten til å lese oppgaven før publisering og redigere eventuelt sensitivt innhold i samarbeid med oss. Dette ble skriftlig erklært over epost mellom oss og Impact StartUp. I forbindelse med observasjonene knyttet

til datainnsamlingen inngikk vi en konfidensialitetsavtale med Impact StartUp. Dette var for å beskytte oppstartsbedriftene og sørge for at de kunne snakke fritt, uten å være redd for at vi skulle røpe sensitiv informasjon.

Frivillig informert samtykke er også en betydningsfull del av forskningsetiske retningslinjer og i tråd med norsk forskningsdatas krav om innsamling av data (Johannessen et al., 2011, s. 95). Informantene meldte seg frivillig og signerte samtykkeskjema i forkant av intervjuet. Rekrutteringen og behandlingen av data foregikk etter norsk forskningsdatas retningslinjer. Alle informantene ble anonymisert og fikk muligheten til å lese igjennom transkribert intervju og komme med korreksjoner. Dette gjorde vi hovedsakelig for å beskytte informantene og bedriftenes interesser, og for å sørge for studiens pålitelighet og gyldighet.

Vi unngår i denne oppgaven å forske på sårbare grupper eller privatpersoner. Fenomenet vi forsker på og informantene som bidrar i datainnsamlingen derimot, jobber ofte med sårbare grupper. Dette har vi vært bevisste når vi har diskutert prioriteringer av sosiale og miljømessige formål. Formålet med vår oppgave er å bidra til kunnskapsutvikling og kunnskapsutveksling som kan komme forskningsdeltagerne og samfunnet for øvrig til gode. Formålet styrker samfunnsansvaret i vår studie.

Kapittel 5 Resultat og analyse

Datamaterialet vi har samlet, belyser oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vil i dette kapitlet belyse forskningsspørsmålene med datamaterialet samlet og starter med forskningsspørsmål 1. Her vil vi gjøre rede for hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft i lys av trippel bunnlinje og hvordan deres tilnærming til bærekraftig forretningspraksis utvikler seg. Deretter vil vi belyse forskningsspørsmål 2, og presentere datamaterialet som forteller oss hvilke metoder og virkemidler Impact StartUp bruker i utvikling av oppstartsbedrifter.

5.1 Hvordan jobber Impact StartUp med bærekraft?

5.1.1 Bruken av trippel bunnlinje i Impact StartUp

Trippel bunnlinje-rammeverket er kjent blant Impact StartUps ansatte, men ligger ikke til grunn for Impact StartUps måte å jobbe på, hverken i egen praksis eller i utvikling av oppstartsbedrifter. I utvikling av oppstartsbedrifter benytter de seg av *impact management*, et rammeverk vi belyser i kap. 5.1.5. Likevel bruker vi trippel bunnlinje-rammeverket i analysen av Impact StartUps måte å arbeide med utvikling av oppstartsbedrifter, fordi det er et godt rammeverk å benytte for operasjonalisering av bærekraft i virksomheter. De ansatte har ulike erfaringer og tanker om strategisk bruk av trippel bunnlinje-rammeverket, noe vi vil komme tilbake til i kapittel 5.1.3.

Impact StartUp jobber med trippel bunnlinje ved aktiv utvikling av to utvalgte bunnlinjer i oppstartsbedriftene som deltar i akseleratorprogrammet. Dette betyr i praksis at de jobber med den økonomiske bunnlinjen og enten den sosiale eller den miljømessige bunnlinjen. Den økonomiske bunnlinjen inkluderes alltid, fordi den er en forutsetning for utvikling av en levedyktig forretningsmodell. Ettersom oppstartsbedriftene i Impact StartUps akseleratorprogram har til formål å løse en sosialt eller miljømessig samfunnsutfordring, vil samtlige bedrifter ha et dobbelt bunnlinjefokus i utgangspunktet. Bedrifter som har tre bunnlinjer og deltar i akseleratorprogrammet, vil bli bedt om å prioritere den sosiale eller den miljømessige bunnlinjen. Det er krevende å starte opp en ny virksomhet, og ettersom oppstartsbedrifter som regel har begrenset kapasitet og ressurser, er det utfordrende nok å inkorporere to bunnlinjer. Dette er hovedgrunnen til at Impact StartUp ikke ønsker å arbeide med alle tre bunnlinjer samtidig i akseleratorprogrammet.

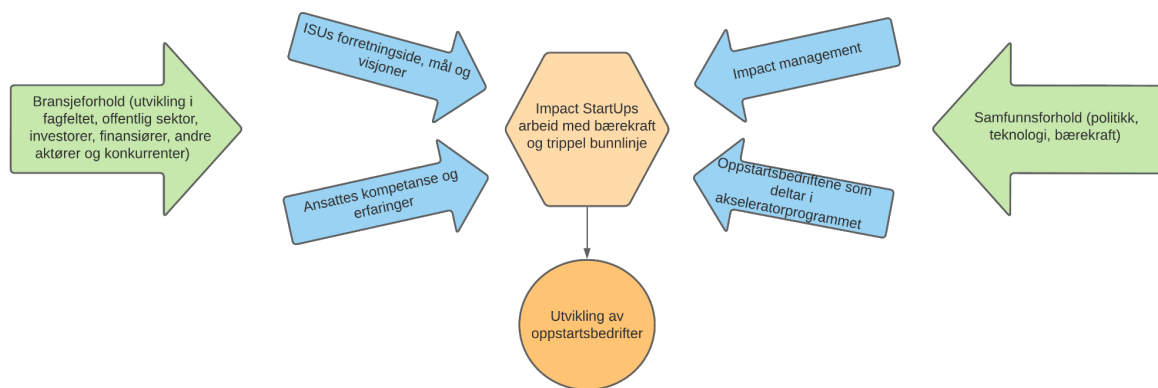
For bedrifter som aktivt jobber med to bunnlinjer, vil det være hensiktsmessig å også

vurdere virksomhetens positive og negative påvirkning på den tredje bunnlinja. For eksempel kan en virksomhet skape viktige arbeidsplasser, men samtidig ha en stor miljøbelastning. På samme måte kan en virksomhet som jobber med å redusere forurensning, lede til sosialt utenforskap eller marginalisering av utsatte grupper. En ansatt i Impact StartUp kunne fortelle at de var i ferd med å undersøke hvordan påvirkning av den miljømessige bunnlinjen kunne vurderes, blant annet ved å skaffe en oversikt over klimafotavtrykk ved reiser og transport. Utover dette har vi ikke dannet oss noe tydelig bilde av hvordan Impact StartUp undersøker oppstartsbedriftenes eventuelle negative påvirkninger.

Flere ansatte i Impact StartUp mener at det er problematisk hvis det går under radaren at et selskap som jobber med å løse sosiale samfunnsutfordringer samtidig har en stor negativ påvirkning på miljøet. Da vil arbeidet med den sosiale bunnlinjen kunne virke kontraproduktivt i et større bærekraftsperspektiv. Derfor er det viktig å være oppmerksom på påvirkningen fra den tredje og nedprioriterte bunnlinjen, som er miljø for de fleste bedriftene i akseleratoren. Flere av Impact StartUps ansattes kommentarer til dette presenteres i kap.

5.1.3.

Impact StartUps bruk av dobbelt bunnlinjefokus i utviklingen av oppstartsbedrifter, er et resultat av flere forhold. Det påvirkes blant annet av Impact StartUps forretningsidé, mål og strategier, de ansattes fagkompetanse og erfaringer, oppstartsbedriftene som deltar og ikke minst Impact StartUps sentrale arbeid med effektmåling. Vi har utviklet en modell som illustrerer hvordan Impact StartUp jobber med trippel bunnlinje ved aktiv utvikling av to utvalgte bunnlinjer (figur 2). Figur 2 viser hvordan Impact StartUps forretningsidé, mål og visjoner, ansattes kompetanse og erfaring, oppstartsbedriftene som deltar og impact management påvirker måten Impact StartUp jobber med bærekraft i utvikling av oppstartsbedrifter. Vi erkjenner at bransjeforhold og andre samfunnsforhold også har en påvirkning, men disse forholdene har ikke blitt vektlagt i vår datainnsamling.



Figur 2: Oversikt over faktorene som påvirker hvordan Impact StartUp arbeider med bærekraft i lys av trippel bunnlinje.

5.1.2 Impact StartUps forretningsidé, mål og visjoner

Impact StartUp ble opprettet for å støtte sosiale entreprenører som ønsker å løse samfunnsutfordringer. De fleste entreprenørene Impact StartUp har støttet har jobbet med sosiale samfunnsutfordringer. Dette gir et tydelig dobbelt bunnlinjefokus, ettersom entreprenøren med et sosialt bunnlinjefokus trenger hjelp med økonomisk utvikling av oppstartsbedriften. Impact StartUp ble først opprettet som Social StartUp og sprang ut av et nettverk bestående av nordiske organisasjoner for sosialt entreprenørskap. Bedriften var først et prosjekt under Ferd SE, før den ble en selvstendig bedrift eid av Ferd SE i 2020.

Etter at Impact StartUp ble en selvstendig bedrift, har det skjedd flere endringer. De rettet seg i utgangspunktet mot entreprenører som jobbet med sosiale formål, men har i enkelte tilfeller også inkludert entreprenører og oppstartsbedrifter som jobber med miljømessige samfunnsutfordringer i sin portefølje. Disse endringene har bidratt til at det sosiale og økonomiske bunnlinjefokuset som Impact StartUp i utgangspunktet hadde, har blitt utvidet til å også inkludere miljø. Oppmerksomheten er ikke lenger begrenset til to bunnlinjer, men til alle tre. Programmene InvestorLab og EffektLab ga Impact StartUp muligheten til å arbeide direkte opp mot investorer og offentlig sektor. Impact StartUp har utvidet staben og ansatt nye ressurspersoner med fagkompetanse innen effektmåling og bærekraft. De tilegner seg også stadig mer erfaring med å jobbe med miljømessige samfunnsutfordringer. Til sammen har dette gitt Impact StartUp en bredere og mer helhetlig tilnærming til bærekraft og forretningsutvikling.

En ansatt i Impact StartUp påpeker i løpet av vårt intervju, hvordan det å bli en selvstendig bedrift har gitt Impact StartUp en større bredde av ulike typer oppstartsselskaper

de har tatt med i akseleratorprogrammet. Slik fikk de muligheten til å inkludere bedrifter med miljøfokus og bedrifter med en større variasjon av sosiale problemstillinger enn Ferd SE arbeider med. Videre argumenterer vedkommende med at dette gir et mer robust program som styrker miljøet entreprenørene skal ta del i.

Vi trenger flere investorer til å investere i selskapene, vi trenger å bygge markedet, vi trenger å bygge forståelsen for hva sosiale entreprenører driver med. Så derfor var tanken at vi bygger et akseleratorprogram som ligger litt på en armlengdes avstand fra Ferd, men som da også kan samle andre partnere rundt bordet. (Informant 8)

Selv om strategien og visjonen til Impact StartUp har utviklet seg og nå i større grad favner om også miljøorienterte oppstartsbedrifter, har Ferd Sosiale Entreprenører fremdeles stor innvirkning på Impact StartUp. Impact StartUp bidrar til utvikling av oppstartsbedrifter som kan bli en del av Ferd SEs portefølje. En ansatt i Impact StartUp forteller om akkurat dette.

(...) Da var, og fremdeles er, tanken at Impact StartUp kan være en kvalifiserende organisasjon som kan jobbe med å gi inflow til Ferd. (Informant nummer 8)

Impact StartUp er fremdeles en oppstartsbedrift, hvor man trenger tid til å utvikle strategier og kompetanse. Tross i nyansettelser er stabens kompetanse fremdeles mest forbundet med utvikling av den sosiale og den økonomiske bunnlinjen.

Ingenting er ferdig og man er i kontinuerlig utvikling. Det er hele tiden fokus på sosial og økonomi(sk bunnlinje). På miljøsidene synes jeg det kan være litt svakt. (Informant 6)

5.1.3 Ansattes kompetanse og erfaring

Ansatte i Impact StartUp, inkludert de innleide forretningsutviklerne, har påvirkning på måten det jobbes med bærekraft på. Deres fagkompetanse, erfaringer fra tidligere arbeidsforhold og holdninger til bruken av trippel bunnlinje er av betydning. Blant de ansatte er kompetansen knyttet til økonomi, forretningsutvikling, salg og markedsføring solid. Mange har også erfaring og kompetanse forbundet med sosialt entreprenørskap. De ansatte har begrenset fagkompetanse innen miljø og klima. Innad i staben er kompetansen knyttet til den sosiale og økonomiske bunnlinjen sterk, og de ansatte innrømmer selv at den miljømessige kompetansen er mangelfull.

Så skal jeg være ærlig på at jeg anerkjenner at miljøet er vår tids viktigste problem, men det er ikke først og fremst der min største kompetanse ligger.(...) Der tenker jeg kanskje at vi i Impact StartUp har en vei å gå med måling av miljømessig effekt, for der er det på en måte kommet veldig mye metodikk. (...) Jeg vet ikke om den kompetansen er sterk nok i Impact StartUp i dag. (Informant 2)

Vi er utvilsomt sterke på økonomisk og sosialt. Og miljømessig bunnlinje har vi mye lavere erfaring og eksempler og en solid verktøykasse på. (Informant 8)

De ansattes forhold til trippel bunnlinje-rammeverket, samt deres tanker om strategisk bruk av rammeverket, er avgjørende for hvordan det jobbes med trippel bunnlinje. Som nevnt, har ikke trippel bunnlinje-rammeverket noen sentral posisjon i Impact StartUp, men de ansatte kjenner til rammeverket. Selv om de har noe varierende bakgrunn og erfaring med bruken av det, er mange skeptiske til å skulle jobbe aktivt med alle de tre bunnlinjene samtidig i utviklingen av oppstartsbedrifter. Flere ansatte mener det vil være hensiktsmessig for oppstartsbedrifter å jobbe med dobbel bunnlinje, ettersom to bunnlinjer er mer enn nok å fokusere på.

Når du er et oppstartsselskap er du ikke rigget for å løse to samfunnsproblemer. Og det er ikke hensiktsmessig å løse to samfunnsproblemer. Det er bedre at du gjør det du gjør godt, og uten at det går på bekostning av noe annet. (Informant 3)

Med en gang man begynner å ta tre sider så blir det veldig komplisert oppi hodene til folk. Folk klarer å koble seg på at man brenne for en ting og dette er penga jeg må skaffe for å få det til. Med en gang du skal brenne for to ting så blir det litt som jegeren som skulle fange to kaniner samtidig. Da blir du løpende på midten også løper de hver sin vei, så får du ikke til noen av delene. (Informant 2)

Flere av de ansatte påpeker hvordan økonomi er en stor utfordring for mange av entreprenørene som deltar på akseleratorprogrammet, og at økonomisk levedyktighet er avgjørende for at selskapet skal kunne skape effekt på sikt. Vår datainnsamling viser at fem av de åtte intervjuede alumnibedriftene kunne fortelle at de søkte akseleratorprogrammet for å styrke sin økonomiske bunnlinje, og de ansatte i Impact StartUp vet at dette er et grunnleggende behov for mange av entreprenørene.

Det er mange av de sosiale entreprenørene i Impact StartUp hvor det ikke er hensiktsmessig at de setter i gang med måling nå. Fordi det er bedre at de bruker tiden sin på salg sånn at de får inn cash og får hodet over vannet og skaper sosiale resultater før de begynner å måle de. (Informant 2)

Det vi visste fra starten av er at en av grunnene til at selskaper som er impact first, sosiale entreprenører som vil starte en bedrift for å løse et samfunnsproblem, de strever med å bli økonomisk bærekraftige av flere årsaker. En av de er at de for eksempel ikke har så mye forretningskompetanse på teamet fra før av. De kommer fra brukergruppa de prøver å løse et problem for eller er fagfolk.(...) Vi må hjelpe med å strukturere salgsprosesser og hjelpe de med å styre økonomien sin bedre. (Informant 8)

En av de ansatte som har erfaring med sosialt entreprenørskap og utvikling av sosiale bunnlinjer mener det er meningsløst å skulle lage et absolutt skille mellom sosial, miljømessig og økonomisk verdiskapning. I intervju med ansatte i Impact StartUp ble det drøftet hvordan trippel bunnlinje-rammeverket kan være “båsete” og hvordan det kan være problematisk å skulle kategorisere verdiskapning som enten sosial, miljømessig eller økonomisk. Det kan ofte henge sammen og anses som tre sider av samme sak. Da vi spurte om vedkommende tenker at verdien oppstartsbedriften skaper hovedsakelig er forbundet med den sosiale, miljømessige eller økonomiske bunnlinjen, svarte vedkommende:

Du kan ikke stille det spørsmålet, fordi jeg skjønner ikke premisset. Det er ikke noe enten eller. Dette er sosiale entreprenører, de motiveres av å gjøre godt. Også trenger de penger for å få det til. Så det er begge deler. Nesten alle trenger hjelp med begge deler. Eller alle tre. (Informant 2)

Spørsmålet om hvorvidt det er hensiktsmessig å skulle strekke seg etter bruk av alle tre bunnlinjer eller ikke, ble også drøftet med de ansatte i Impact StartUp. Flere oppfattet spørsmålet om hensikten med å inkludere den tredje bunnlinjen i vurderingen av effekt, som konstruktiv og interessant.

Det er et godt spørsmål. For eksempel (oppstartsbedrift), som har en sosial effekt. Jeg har ikke tenkt noe særlig på miljøet når det kommer til dem. Jeg har ikke spurt hva slags materiale (produktet) lages av. Og om de er mer miljøvennlige, sant. Så det er

sikkert lurt å ta med seg som en tanke, fordi om noen opplagt føler at de løser et sosialt problem, så pusher man kanskje ikke like sterkt på miljø. Og på samme måte, de som løser et miljøproblem pusher man kanskje ikke like sterkt på menneskebiten. Så det har jeg egentlig ikke reflektert så mye rundt. Og det var for så vidt interessant og nyttig å ta med seg. (Informant 4)

Også er det kanskje noen virksomheter som er i posisjon til å kunne gjøre begge deler (fokusere på sosialt og miljø). Så jeg tenker i noen virksomheter er det veldig naturlig å fokusere på trippel bunnlinje, mens i andre virksomheter så er det kanskje litt off, på en måte. (Informant 2)

Som informant 2 påpeker, er det ikke alltid like naturlig å skulle vie fokus til tre bunnlinjer i utvikling av forretningsidéer til oppstartsbedrifter. Likevel påpeker flere ansatte hvordan fokus på utvikling av to bunnlinjer bør kombineres med vurdering av eventuelle negative effekter på den tredje og nedprioriterte bunnlinjen.

Så er nok mer å bygge ut den effekten du allerede skaper, men selvsagt skal det ikke være på bekostning av den andre bunnlinja. Vi jobber mye med hva risikoen er. Kanskje du skaper ti arbeidsplasser, men du forurensar mye på å gjøre det, så det snakker vi mye om. Så lenge du ikke skaper negativ effekt på den andre (bunnlinjen) så tenker vi at det er bra. Det handler på en måte ikke om å skape positivt på alle tre, men ikke negativ på noen. (Informant 3)

Vi ønsker at man skal være bevisste på at hver gang vi gjør noe i samfunnet, uansett om du driver virksomhet eller gjør noe på fritiden, så kan det ha en positiv effekt på planeten eller mennesker men det kan også ha en negativ bieffekt. Da må det vurderes opp mot hverandre. (Informant 5)

Intervjuene viser at det er variasjon i de ansattes holdninger og tanker om strategisk bruk av trippel bunnlinje i utviklingen av oppstartsbedrifter. Likevel mener de fleste at det vil være strategisk å begrense fokuset til utvikling av to bunnlinjer og at det vil være overambisiøst å skulle jobbe med alle tre i en krevende oppstartsfasen. De fleste ansatte er åpne og positive til spørsmål om utvikling av kompetanse og arbeid med den miljømessige bunnlinjen.

5.1.4 Oppstartsbedriftene som deltar i akseleratoren

Oppstartsbedriftene som deltar på akseleratorprogrammet, påvirker hvordan Impact StartUp jobber med trippel bunnlinje i utviklingen av oppstartsbedriftene. På denne måten, formidles oppstartsbedriftenes ulike behov, fokus, spørsmål og kunnskap til Impact StartUp. Hvorvidt oppstartsbedriften har et miljøfokus eller sosialt fokus har betydning for hva de bidrar med. For eksempel vil oppstartsbedrifter med miljømessig bunnlinjefokus kunne adressere behov for måleverktøy som egner seg til å måle miljømessig effekt. Ikke minst vil oppstartsbedriftene kunne bidra med erfaringer og kunnskap knyttet til den miljømessige bunnlinjen. Dette vil kunne være med å forme utviklingen av akseleratorprogrammet og hvordan Impact StartUp jobber.

Utvalget av oppstartsbedrifter har som nevnt i kap 2.6, endret seg ettersom det våren 2021 deltar flere oppstartsbedrifter med miljøfokus enn noen gang tidligere. Til tross for at Impact StartUp stadig inkluderer flere bedrifter med miljøfokus og har fått større spillerom, preger deres hovedfinansør, Ferd SE, fortsatt utvalget.

For vi lener oss veldig tungt på Ferd Sosiale Entreprenører sine investeringsmandater, og de investerer ikke i miljø per dags dato. (Informant 8)

Vi sier egentlig at selskapene i Impact StartUp kan ha tre bunnlinjer, men de må ha en sosial bunnlinje i en eller annen forstand. (Informant 8)

5.1.5 Impact management

Impact StartUp benytter seg av ulike verktøy når de jobber med sosial og miljømessig bunnlinje, og rammeverket de lener seg på er kalt impact management, eller effektstyring. Dette er et anerkjent rammeverk internasjonalt som skal hjelpe bedrifter med å styre etter sin samfunns effekt, og er Impact StartUp sin viktigste metode for å hjelpe oppstartsbedriftene med å løse samfunnsutfordringer. For å jobbe med impact management kan man benytte seg av flere verktøy, blant annet endringsteori og effektmåling. Endringsteori er et verktøy for å se på hva et engasjement gjør og hvordan dette løser problemet det er satt for å løse. Det brukes altså for å maksimere effekt. Endringsteori brukes for å beskrive problemet en ønsker å løse (impact), endringen man ønsker å skape (resultatene) og hva man vil gjøre for å oppnå endring (aktiviteter). Endringsteori har tidligere blitt brukt i bistandssektoren, særlig koblet til sosiale samfunnsutfordringer. Det er et verktøy som kan tas i bruk i arbeidet tilknyttet

samfunnsutfordringer som også er knyttet til miljø. En av forretningsutviklerne ved Impact StartUp mener de likevel har lite erfaring med dette:

(...) Så har vi nok noe å lære om endringsteori og å overføre det til miljøaspektet. (...) Nå har vi jo flere inne som har miljø som sin motivasjon, og da må jo vi kanskje lære litt mer om hvordan vi stiller de til veggs, forstå meg rett. (Informant 2)

Effektmåling, eller *impact measurement*, er måling av den sosiale og miljømessige verdiskapningen et selskap har og den positive effekten det har på samfunnet. Hensikten med effektmåling er å undersøke om bedriften skaper verdi og løser samfunnsutfordringen de ønsker. Ved å hjelpe bedriftene med å måle og styre etter samfunnseffekt, samt bidra i utviklingen av oppstartsbedriftene, hjelper de også selskapene med å kunne oppskalere ønsket effekt. I et av Impact StartUps interne dokumenter skriver de at “Måling av resultater og styring etter resultater ses som et givende konkurransefortrinn og ikke som regnskap/rapportering”. En ansatt påpeker nettopp dette.

Vi må gå fra et sted hvor vi hevder å ha en effekt, til at vi har en målbar effekt. Og det må vi gjøre ved å måle strukturert, vurdere underveis og bruke de dataene til å gjøre endringer i forretningsmodellen. (Informant 8)

Det er en ubalanse i Impact StartUps fokus og kompetanse knyttet til sosial og miljømessig bunnlinje, som blir synlig i forbindelse med effektmålingen. Impact StartUp hjelper oppstartsbedriftene med å komme i gang med målstyring av bunnlinjen de har i fokus. Dette gjør de ved å hjelpe entreprenørene med å finne gode indikatorer som kan måle hvordan deres selskap har skapt samfunnseffekt. Ofte benyttes spørreundersøkelser for å måle sosial effekt. Ansatte innrømmer at de har mindre erfaring med å hjelpe oppstartsbedrifter som ønsker å måle miljømessig effekt, enn oppstartsbedrifter som måler sosial effekt.

Der tenker jeg kanskje at vi i Impact StartUp har en vei å gå med måling av miljømessig effekt, for der er det på en måte kommet veldig mye metodikk. (Informant 2)

Det er også en synergi mellom den sosiale bunnlinjen og den økonomiske bunnlinjen, ettersom sterkere økonomi kan gi oppstartsbedriften mulighet til å oppskalere sin virksomhet og øke sin sosiale effekt. I tillegg kan måling av effekt være viktig for å få til salg, ettersom

bevist effekt selger bedre enn antatt effekt. En ansatt påpeker hvordan økonomi og måling av sosial effekt kan ha en gjensidig påvirkning på hverandre.

Med mange av de bedriftene som vi jobber med, som har et overgripende sosialt formål, så er det riktig å måle (effekt) med en gang, fordi det hjelper deg med salg.(...) Det er veldig viktig for å kunne tidlig kommunisere resultater og det hjelper en med salg, og å nå målene som bedrift. (Informant 7)

Effektmåling og -styring kan være avgjørende for oppstartsbedriftenes fremtid og senere veivalg. En ansatt i Impact StartUp sier at å hjelpe oppstartsbedriftene med å styre etter effekt, kan påvirke hvordan de prioriterer senere:

Realiteten er, at om du som selskap kommer i gang med startupen din og skal skalere, hvis du ikke er formålsdrevet av den sosiale effekten, så vil du på et eller annet tidspunkt komme i en valgsituasjon som handler om “skal vi ha mer økonomisk avkastning, eller mindre økonomisk avkastning mot at vi hjelper flere”. Og det er essensen av forskjellen, sånn jeg tenker på det. (Informant 8)

Impact StartUp er som tidligere nevnt, fortsatt en oppstartsbedrift og i stadig utvikling. De jobber med å tilpasse seg behovene oppstartsbedriftene har for måleverktøy. Det er vanskelig å standardisere måling, og metodene må tilpasses den enkelte bedrift.

Men samtidig er det sånn at det er ingen grunn til at Impact StartUp skal ha en standardisert måte å måle impact på, fordi de sosiale entreprenørene vi jobber med er så forskjellige at de vil kanskje heller finne sin beste praksis selv. Og at vi kobler de på aktører som kan mer om måling av akkurat det de er opptatt av å måle. (Informant 2)

5.2 Hvilke metoder bruker Impact StartUp i utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter?

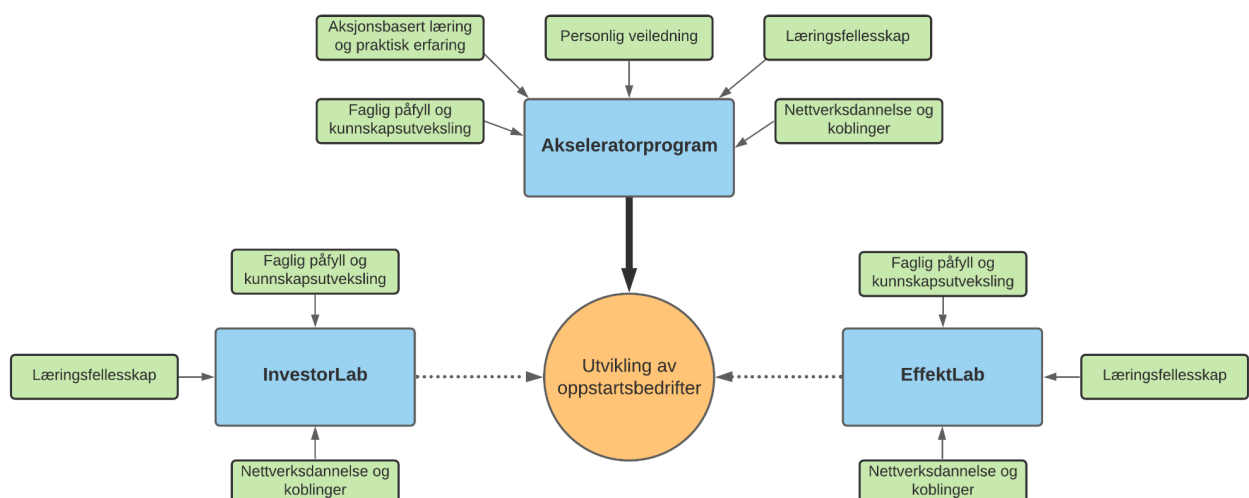
5.2.1 Impact StartUps bruk av metoder

Impact StartUp bruker et bredt spekter av metoder i utvikling av oppstartsbedrifter, og bruken av metoder varierer ut fra entreprenørene og oppstartsbedriftenes behov. Oppstartsbedrifter som søker og deltar på akseleratorprogram, trenger ofte nettverk, finansiering, mentoring,

forretningsmessig kompetanse og ferdigheter, samt tilgang på investorer. Entreprenører som jobber i oppstartsbedrifter som har til hensikt å løse samfunnsutfordringer, har gjerne et sterkt ønske om å utvikle sin forretningsmessige og økonomiske forståelse, kompetanse og ferdigheter. Mange som deltar på Impact StartUps akseleratorprogram har behov for å utvikle de økonomiske delene av forretningsmodellene sine. Det varierer hvor langt entreprenørene har kommet med utviklingen av oppstartsbedriftenes forretningsmodeller og hva slags behov de har.

Impact StartUp jobber med å dekke entreprenørene og oppstartsbedriftenes behov gjennom sine tre hovedaktiviteter; akseleratoren for oppstartsbedrifter, InvestorLab for investorer og EffektLab for offentlige aktører. De fleste av metodene de bruker blir benyttet i forbindelse med deres akseleratorprogram. Disse kan deles inn i hovedkategorier: faglig påfyll og kunnskapsutvikling, aksjonsbasert læring og praktisk erfaring, personlig veiledning, nettverksdannelse og læringsfellesskap. Noen av metodene og synergiene i akseleratoren er også forbundet med InvestorLab og EffektLab. InvestorLab og EffektLab har en positiv innvirkning på utviklingen av oppstartsbedriftene og vil redegjøres for som egne metoder.

Vi har utviklet en modell som viser de ulike metodene Impact StartUp benytter og bruken av dem i akseleratoren, InvestorLab og eller EffektLab. I akseleratoren benyttes faglig påfyll og kunnskapsutvikling, aksjonsbasert læring og praktiske erfaringer, personlig veiledning, læringsfellesskap, nettverksdannelse og koblinger som metoder. I InvestorLab og EffektLab benyttes i tillegg faglig påfyll og kunnskapsutvikling, læringsfellesskap og nettverksdannelse og koblinger som metoder.



Figur 3: Metoder benyttet av Impact StartUp i utvikling av oppstartsbedrifter.

5.2.2 Faglig påfyll og kunnskapsutvikling

Akseleratorprogrammet til Impact StartUp består blant annet av en rekke seminarer, også kalt camper, med ulike temaer. På camp får entreprenørene faglig påfyll på ulike kunnskapsområder. Økonomistyring, forretningsutvikling og effektmåling er viktige kunnskapsområder som de fleste av entreprenørene har behov for å lære mer om.

Den økonomiske bunnlinjen er tema for de første campene. Flere av oppstartsbedriftene sliter med å bli økonomisk bærekraftige, og det er viktig at entreprenørene blir gode på økonomistyring og salg for at de skal lykkes. For å gi økt kunnskap om disse temaene, introduseres regnskapsverktøy, matriser og rammeverk for å beregne selvkost og ulike verktøy for salg.

For å styrke entreprenørenes forretningsmessige kompetanse, arbeider de med markeds- og kundeforståelse og utvikling av bedriftens forretningsmodell. Noen av oppstartsbedriftene har en ufullstendig forretningsmodell og trenger hjelp i utarbeidelsen av denne, mens andre har behov for å spisse forretningsmodellene sine. Forretningsmodellkanvas og value proposition canvas er verktøy som ofte benyttes til dette. Et forretningsmodellkanvas brukes for å skaffe oversikt over selskapets forretningsmodell, og value proposition canvas brukes for å forsikre seg om at kunden har behov for produktet eller tjenesten man tilbyr.

Effektmåling og -styring er også et avgjørende kunnskapsområde for entreprenørene som deltar. I forbindelse med effektmåling blir samfunnsansvar, sosial- og miljømessig bærekraft og verdiskapning sentrale tema, og på dette kunnskapsområdet er mange av entreprenørene som deltar ganske sterke fra før. Mange har likevel behov for teoretisk og faglig tilnærming og fremgangsmåte, og ønsker å tilegne seg mer kunnskap om hvordan de på best mulig måte kan måle sin oppstartsbedrifts verdiskapning. Entreprenørene lærer hvordan de kan finne gode indikatorer for å måle bedriftens samfunns effekt, og de får en innføring i hvordan de kan bruke problemtre, endringsteori og ulike rammeverk for effektmåling som nyttige verktøy. Problemtre brukes for å kartlegge samfunnsutfordringen oppstartsbedriften og entreprenøren ønsker å løse. Endringsteorien benyttes for å undersøke sammenhengen mellom aktivitetene oppstartsbedriften utfører og effektene aktiviteten skaper. Rammeverkene inngår i måten Impact StartUp og oppstartsbedriftene måler effekt.

Hvordan måler vi effekt, jo ved å finne ut hvilket problem man løser, hvem man løser det for, hvilken endring man skaper, sammenligne med et eller annet, lage en plan for

hvordan man skal måle det, finne ut hvor ofte man skal måle det, finne ut metode for å måle det, og så gjennomføre de målingene. (Informant 4)

Entreprenørene får i løpet av akseleratorprogrammet økt kunnskap knyttet til sentrale temaer og en solid verktøykasse de kan bruke for å utvikle oppstartsbedriften. Kunnskapen og verktøyene er viktige forutsetninger for at entreprenørene skal klare å utvikle og drive oppstartsbedriftene på sikt.

Det jeg lærte hadde ikke en sånn umiddelbar effekt på selskapet, men det ga oss kjempeviktige forutsetninger for å komme dit vi er kommet og dit vi er på vei i dag. (Informant nummer 17)

5.2.3 Aksjonsbasert læring og praktisk erfaring

I tillegg til å gi faglig påfyll, bruker Impact StartUp en praktisk tilnærming til utvikling av entreprenørielle ferdigheter og kunnskap for å utvikle oppstartsbedrifter. På og mellom campene jobber entreprenørene praktisk med det de har lært.

På hver camp er det satt av tid til entreprenørene for arbeid med egne forretningsideer og til å ta i bruk rammeverkene og verktøyene de har fått presentert. Entreprenørene lager egne endringsteorier som de presenterer for hverandre i mindre grupper. I tillegg gir Impact StartUp dem praktiske oppgaver som fokus-, stress- og visualiseringsøvelser og felles og individuelle målsettinger som forplikter.

Arbeidet med å konvertere det de har lært i teori til praksis, fortsetter også mellom campene. Entreprenørene arbeider da både individuelt og sammen med en forretningsutvikler fra Impact StartUp. Hva oppstartsbedriftene har behov for å jobbe med varierer. Flere forteller at de har testet hypoteser, eksperimentert med forretningsmodellen og nye salgsmodeller og kundesegmenter og jobbet med å skaffe finansiering.

Flere av entreprenørene forteller at de satte pris på å få tid til å jobbe praktisk med verktøyene.

(Akseleratorprogrammet) var mye hands-on og praktiske ting jeg kunne bruke og ta med hjem. Veldig praktisk rettet. (Informant nummer 10)

Det var fint å få lov til å bruke mye tid på å jobbe med verktøyene mellom samlingene. (Informant nummer 12)

Den aksjonsbaserte læringsformen gjør at de blir aktive i læringsprosessen, får praktiske erfaringer og tilegner seg nyttige entreprenørielle ferdigheter.

5.2.4 Personlig veiledning

Som en del av akseleratorprogrammet får hver oppstartsbedrift tildelt én forretningsutvikler fra Impact StartUp som gir oppfølging og veiledning gjennom de seks månedene programmet varer. Gjennom ordningen «Forretningsutvikling skulder til skulder» jobber Impact StartUp tett sammen med, og støtter entreprenørene i fasen de befinner seg i.

I starten av akseleratorprogrammet blir forretningsutviklere og entreprenører spleiset på bakgrunn av oppstartsbedriftens forretningsidé og behov, forretningsutviklerens fagkompetanse, bransjeerfaring og personlig kjemi. I løpet av de seks månedene akseleratorprogrammet varer, blir de godt kjent, og mye av arbeidet entreprenørene gjør på og mellom campene, gjør de sammen med forretningsutvikleren sin. Sammen forbereder de salgspitcher, drar i kundemøter og jobber med rammeverk og andre verktøy for å utvikle oppstartsbedriften.

Blant de ansatte i Impact StartUp vektlegges støtte, hjelp og tett samarbeid. Betydningen av å jobbe “skulder til skulder” er stor, og de ansatte er av den oppfatning at majoriteten av entreprenørene har størst utbytte av dette.

(Entreprenørene) er nødt til å gjøre ting som de ikke er like komfortabel med, og da er det sånn at vi er skulder til skulder. Vi er sammen om det her, det er symbolikken. Vi gir ikke bare råd, vi er ute og tester hypoteser vi har og opplever de samme tingene og kan få både de positive og negative tingene og opplevelsene. Så ja, skulder til skulder, vi står i det sammen med dere. (Informant 1)

For majoriteten er det (viktigste utbyttet) helt klart det at de har fått skulder til skulder forretningsutvikling med en person som har blitt godt kjent med dem, og som har preppet dem, motivert dem, vist hva de er gode for, pushet dem. Det å få eksperthjelp med forretningsutvikling med en erfaren forretningsutvikler. (Informant 8)

Entreprenørene bekrefter de ansattes antagelser om at «forretningsutvikling skulder til skulder» er noe de har hatt stort utbytte av. De bekrefter at Impact Startups tette oppfølging har vært viktig i utformingen av mål og strategier og at samarbeidet har gitt resultater. De

fremhever forretningsutviklerens støtte og at de blir nærmest som en «etterlengtet kollega» i en entreprenørs tidvis ensomme hverdag.

Det viktigste for meg har vært skulder-ved-skulder veiledning med forretningsutvikler, som fulgte meg opp to til tre dager i uka. Hun hang på og var med å sette mål, for eksempel å ha 100-dagers-mål å jobbe ut fra, hvor man jobbet med å se på hvor man skal. (...) Det var mye tettere oppfølging enn hva jeg hadde trodd. Det er nok det første programmet jeg har vært med i som har en forretningsutvikler som jobber så tett med deg. Det gjør og at du blir mye mer målrettet. Jeg følte jeg fikk veldig fort gode resultater av den jobben vi gjorde. (Informant 10)

Det har vært veldig godt å ha en skulder til skulder og gått gjennom ting. Vi hadde blant annet med (navnet på forretningsutvikleren) med i den ene presentasjonen for (potensiell finansør), og det var veldig nyttig. Både å planlegge pitch, hva vi skulle legge frem, hvor vi skulle sette inn trøkket, så det har vært en kjempeviktig bit. (Informant 16)

Det føltes som at vi fikk en ekstra kollega i de månedene. En som vi kunne sparre med. En som hadde litt mer erfaring enn oss på mange områder, som kjenner næringslivet litt mer fra innsiden. Han har vært borti disse problemstillingene vi står overfor før når vi prøver å selge oss inn. Han har sittet på andre siden av bordet, jobbet med det før og få sparring på det. Det var det mest nyttige egentlig. (Informant 11)

Det kan være ganske ensomt å være gründer alene og jeg har vært det i 20 år. Det er en del ting jeg ikke hadde sett eller kommet til å gjøre alene. Sånn sett var det egentlig avgjørende. (Informant 10)

I tillegg til å jobbe mye sammen med sin personlig tildelte forretningsutvikler, får entreprenørene også noe læringsstøtte og veiledning fra de andre forretningsutviklerne på campene til Impact StartUp. Når entreprenørene skal jobbe praktisk i mindre grupper eller internt i oppstartsbedriften, tar de i bruk digitale grupperom i Zoom. Forretningsutviklerne ruller mellom hvilke entreprenører og grupperom de besøker og veileder. De har ulike stiler og personlig preg i måten de jobber med entreprenørene på. Rollen forretningsutviklerne har, samt dynamikken mellom dem og entreprenørene, varierer.

På camp 2 observerte vi hvordan forretningsutviklerne tok ulike roller. Enkelte ganger bidro de aktivt med ideer og forslag, mens de andre ganger inntok en lyttende og korrigerende rolle. Slik fikk entreprenørene testet ut nye ideer og veiledning og råd ved behov av en faglig mentor.

Observasjon 25.03.2021:

To entreprenører fra samme selskap diskuterer hva slags impact de skaper, ulike nivåer å måle impact på og hva som er målbart. De to diskuterer uavbrutt en god stund. Etter hvert tar forretningsutvikler del i samtalen og kommenterer diskusjonen deres. Forretningsutvikler korrigerer dem og gir dem nye perspektiver og ved å tilføye nye poeng og perspektiv til diskusjonen. Forretningsutvikler sier «Hvis jeg skal korrigere dere litt, så behøver ikke det at dere tenker på indikatorer på individnivå utelukke at dere kan gjøre det samme på samfunnsnivå. Tvert imot er det det man bør gjøre hvis man vil se individenes resultat i en større sammenheng. Det er da man snakker om en faktisk impact. Spørsmålene dere stiller dere selv om hva som er målbart er gode spørsmål.» De to entreprenørene sitter stille og lytter, klør seg i hodet og nikker anerkjennende. Diskusjonen entreprenørene imellom fortsetter basert på forretningsutviklerens innspill.

Forretningsutviklerne oppfordrer entreprenørene til å reflektere over hva de har lært og hva de gjør. De får både faglig veiledning, motivasjon, bekreftelse og trygghet av å jobbe sammen med forretningsutviklerne.

Observasjon 23.03.2021

Forretningsutvikler stiller også noen spørsmål ved måten oppgaven er løst på. Stiller retoriske spørsmål som får deltageren til å reflektere over viktige elementer og hjelper entreprenør med å se det store bildet. Entreprenør får innspill som gjør at vedkommende kan utbrodere sine skisser. Entreprenøren lufter også tanker og idéer med forretningsutvikler og bruker forretningsutvikler som sparringspartner. Sammen snakker de om ulike scenario og prioriteringer, og sparrer om strategi.

Observasjon 23.03.2021

Entreprenører fra et oppstartsselskap jobber sammen med forretningsutvikler i et internt digitalt rom. Entreprenørene og forretningsutvikler ser sammen på hvordan oppgaven har blitt løst (problemtre og målgruppeanalyse). Forretningsutvikler gir ros

og bekreftelse til entreprenør for arbeidet som er gjort, og kommer samtidig med konstruktive innspill til hvordan oppgaven kan jobbes med videre.

Vi observerte også hvordan forretningsutviklerne kunne utfordre entreprenørene ved å stille vanskelige spørsmål. Entreprenørene måtte forsvare måten de løste oppgaven på og strevde med å overbevise forretningsutvikleren. Noen ganger ble de ikke enig, hvor forretningsutvikleren var faglig sterkere og utfordret entreprenøren til å tenke nytt.

Gjennom personlig veiledning får entreprenørene faglig læringsstøtte, en sparringspartner, støttespiller, utfordrer og motivator. De får også bekreftelse som entreprenører og hjelp og trygghet i læringsprosessen.

5.2.5 Læringsfellesskap

Impact StartUp legger til rette for, og bidrar til utviklingen av et mangfoldig og rikt læringsfellesskap og en trygg læringsarena for entreprenørene som deltar på akseleratorprogrammet. De skaper et variert og rikt læringsfellesskap ved å samle entreprenører fra ulike oppstartsbedrifter. Entreprenørene og oppstartsbedriftene jobber med ulike formål, befinner seg på ulike stadier i utviklingen av oppstartsbedriften og har ulike bransjetilhørighet og kompetanse. Mangfoldet av entreprenører og forretningsideer er stort, men de har alle til felles å søke om hjelp til utviklingen av egen bedrift og har et mål om å løse samfunnsutfordringer og skape samfunnseffekt.

Impact StartUp bidrar til å skape et læringsfellesskap og en trygg læringsarena for entreprenørene ved å bruke tid på å la de bli kjent med hverandre og de ansatte i Impact StartUp. Dette gjøres ved å variere mellom felles undervisnings- og arbeidsøkter, samarbeid i mindre grupper med sin tildelte forretningsutvikler og individuelt arbeid internt i oppstartsbedriften. De oppfordres til å hjelpe hverandre og støtte hverandre i den entreprenørielle læringsreisen og i utviklingen av hverandres forretningsideer og oppstartsbedrifter. Akseleratorprogrammet inneholder oppgaver hvor entreprenørene gir hverandre faglige og konstruktive tilbakemeldinger. Flere av entreprenørene har uttrykt hvordan sosial læring gjennom å observere hverandre løse oppgaver og det å jobbe sammen på camper har vært både lærerikt og hyggelig.

Det var kjempespennende å møte andre sosiale entreprenører. Se hvordan andre gjør det. Det er alltid råd og tips og hint. Skulle gjerne hatt enda mer tid med dem.”

(Informant nummer 10)

På campene settes det av tid til felles refleksjon over ny kunnskap og oppgavemestring. Entreprenørene er raus overfor hverandre ved å gi hverandre tips og råd, konstruktive tilbakemeldinger og skryt. De gir hverandre læringsstøtte og mental støtte i en situasjon som er lik for dem alle, og dette skaper en trygghet.

Observasjon 23.03.2021:

Entreprenørene lytter til hverandre, observerer hvordan andre løser oppgaven og gir hverandre tilbakemeldinger. Entreprenørene stiller hverandre spørsmål, viser interesse og deler konstruktive refleksjoner med hverandre. De gir hverandre innspill. Det virker som at entreprenørene gir hverandre trygghet og støtte i læringssituasjonen, samtidig som de ønsker å prestere og imponere hverandre og forretningsutviklerne.

Observasjon 24.03.2021:

Etter arbeid i mindre grupper samles alle til en felles oppsummering. Entreprenørene deler erfaringer og tanker med hverandre etter oppfordring fra Impact StartUp. En entreprenør deler sine tanker og erfaringer med øvelsene de alle har gjort, og sier han opplevde øvelsene som nyttig og utviklende. Flere selskaper er enig. «Jeg er helt enig.» «- ja også er det hele ofte så komplekst, så man trenger hjelp til å utbrodere og systematisere». De forteller hva de synes har vært lærerikt og kjekt, men også hva de har opplevd som utfordrende. «Det var vanskelig da vi skulle begynne å fylle ut med post-it-lapper i går, da var det mye nytt!». «Dette med prisstrategi var veldig nyttig for oss å jobbe med i går.» Flere av entreprenørene er åpne og deler sine refleksjoner med hverandre. Resultatet er refleksjon i plenum.

Gjennom å skape et diversert og rikt læringsfellesskap bidrar Impact StartUp til utveksling av erfaringer og kunnskap blant entreprenørene.

5.2.6 Nettverksdannelse og koblinger

Impact StartUp legger til rette for at entreprenørene skal bli kjent med hverandre og de ansatte i Impact StartUp. De får også muligheten til å treffe potensielle investorer og kunder gjennom InvestorLab og EffektLab. Disse tjenestene redegjøres for i delkapittel 5.2.7 og 5.2.8.

På akseleratorprogrammets camper blir entreprenørene og de ansatte i Impact StartUp kjent ved å tilbringe tid med hverandre og jobbe sammen. Entreprenørene forteller at

nettverket har hatt stor betydning, og ansatte forteller at det knyttes bånd mellom ansatte, entreprenører og potensielle investorer eller finansierer.

Og ikke minst nettverk (har hatt stor betydning). Nettverk har betydd veldig mye.
(Informant 12)

Det knyttes nok mange bånd i løpet av en sånn akselerator som gjør at flere av de vil kunne bruke forretningsutviklerne i etterkant og eller komme inn i porteføljen til Ferd eller Wilstar, eller få finansiering. Så ofte vil de nok være noe bånd også etter programmet. Også ikke minst mellom selskapene, for de blir jo kjent med hverandre også. (Informant 2)

Som en avsluttende del av akseleratorprogrammet skal oppstartsbedriftene delta på en såkalt DemoDay hvor entreprenørene skal forberede korte salgspitcher overfor potensielle investorer og kunder fra InvestorLab og EffektLab. På denne måten får de muligheten til å vise seg frem og promotere oppstartsbedriftene sine overfor aktører som er viktige for deres utvikling. I tillegg til DemoDay bruker Impact StartUp nettverket sitt aktivt for å bidra til koblinger som de tror vil være av interesse for entreprenørene. Impact StartUp har et alumninettverk for entreprenører som har deltatt i akseleratorprogrammet, samt et nettverk for investorer og et for offentlige aktører. Dersom enkelte av entreprenørene har behov som kan dekkes av en annens nettverk, oppfordrer Impact StartUp til at entreprenørene bistår med hjelp og samarbeid seg imellom. Dette ble observert på camp 2.

Observasjon 24.03.2021

Det snakkes om tidligere selskaper som har deltatt på akseleratorprogrammet som har funnet hverandre og som kan komplimentere hverandre. I plenum er det ett selskap som adresserer sine behov og hva slags erfaringer, kunnskap og innsikt de har behov for. Selskapet får respons fra forretningsutviklere og andre selskaper som kjenner til aktører og potensielle aktører som er aktuelle. «Jeg ville tatt kontakt med X. De driver med dette og kan kanskje ha noe av det dere trenger». Flere selskaper kommenterer aktuelle virksomheter i chat for å hjelpe selskapet som spurte om kobling.

5.2.7 InvestorLab

InvestorLab er et initiativ som ble startet i 2020 for å styrke kapital og finansiering til oppstartsbedriftene som deltar på akseleratorprogrammet, og for å skape et nettverk av investorer som er opptatt av å skape samfunnseffekter ved sine investeringer. I InvestorLab er definisjonen på investor utvidet til å omfavne også ideelle stiftelser og fond. Investorene får i likhet med entreprenørene, faglig påfyll knyttet til impact management. De driver kunnskaps- og erfaringsutveksling seg imellom, mens Impact StartUp jobber med å utvikle investorenes forståelse for betydningen av å støtte oppstartsbedrifter som løser samfunnsutfordringer.

Som tidligere nevnt, forsøker Impact StartUp å koble oppstartsbedrifter med investorer. Investeringer eller finansiering er et grunnleggende behov hos flere av entreprenørene, og derfor er Impact StartUps arbeid med InvestorLab et viktig bidrag til utviklingen av oppstartsbedrifter. Ansatte i Impact StartUp og entreprenører sier at Impact StartUp kan verifisere oppstartsbedriftene overfor investorene på ulike måter. De mener det er positivt for begge parter at Impact StartUp kan gå god for entreprenørene og oppstartsselskapene som det eventuelt skal investeres i. Det varierer hvor mange koblinger Impact StartUp gjør mellom oppstartsbedrifter og investorer. Nettverksdannelse og utviklingen av forståelse og kunnskap om entreprenører og oppstartsbedrifter som jobber med å løse samfunnsutfordringer, gagnar uansett utviklingen av oppstartsbedrifter.

Også har vi jobbet, som en del av (InvestorLab), å matche investorer med selskap. Så da fikk vi vel til 8 sånne matcher, også har vi enda noen som kan bli ytterligere investeringer som følge av det. Så det betyr at de har fått mer finansieringer og mer kapital og kan utvide staben sin og kan fortsette å videreutvikle sin virksomhet, disse selskapene. (Informant 5)

5.2.8 EffektLab

På samme måte som InvestorLab bidrar med å legge til rette for investeringer, bidrar EffektLab ved å legge til rette for salg og vellykkede samarbeid mellom entreprenører og offentlige aktører. Impact StartUp gir faglig påfyll til offentlige aktører knyttet til impact management. De bygger relasjoner og utvikler offentlige aktørers forståelse av hvordan sosiale entreprenører jobber. Utveksling av erfaring og kompetanse er også en viktig del av dette. På denne måten får de økt kunnskap, utvidet nettverk og kjennskap til selskaper som kan være interessante for dem. Impact StartUp forsøker også å koble selskaper og offentlige aktører.

Før utviklingen av oppstartsbedrifter er dette viktig fordi deres kunder får en bedre forståelse av hvem de er og hva de driver med. Dette kan lede til nyttige samarbeid og viktige salg.

Endringsteori og problemtre, for eksempel, er noe man kan gi innføring i for å få et felles språk og felles knagger. Så skaper man et annet utgangspunkt for diskusjon mellom partene som gjør at man kan få til nye samarbeid. (Informant 9).

5.2.9 Oppsummering av Impact StartUps metodebruk

Impact StartUp bruker en kombinasjon av flere metoder i utvikling av oppstartsbedrifter. De kombinerer bruk av faglig påfyll med praktisk, aksjonsbasert læring innenfor trygge rammer. De trygge rammene skapes ved å legge til rette for bekjentskap mellom oppstartsbedriftene og et læringsfellesskap mellom disse samt å tilby personlig veiledning. De jobber også med å utvikle økosystemet entreprenørene blir en del av, ved å jobbe med InvestorLab og EffektLab.

Kapittel 6 Diskusjon

I dette kapitlet drøfter vi funn og resultater fra datamaterialet i lys av utvalgt teori. Vi vil starte med å diskutere forskningsspørsmål 1. I forrige kapittel redegjorde vi for hvordan Impact StartUp jobber mest med den økonomiske og sosiale bunnlinjen i utvikling av oppstartsbedrifter, og vi vil diskutere dette i lys av Elkingtons trippel bunnlinje-rammeverk og Jørgensen og Pedersens RESTART-rammeverk. Deretter diskuterer vi forskningsspørsmål 2. Som oppsummert i kapittel 5.2.9 kombinerer Impact StartUp faglig påfyll med praktisk, aksjonsbasert læring, et læringsfellesskap og utvikling av økosystemet entreprenørene blir en del av. I forbindelse med disse metodene blir entreprenøriell læringsteori, entreprenørielt økosystem og RESTART-rammeverket spesielt relevant.

6.1 Hvordan jobber Impact StartUp med bærekraft i lys av trippel bunnlinje?

6.1.1 Impact StartUps praksis i lys av Elkington og Jørgensen og Pedersen

Det finnes ulike oppfatninger om hvordan man kan og bør jobbe med trippel bunnlinje. Før vi diskuterer hvordan Impact StartUp jobber med bærekraft i lys av trippel bunnlinje-rammeverket, vil vi starte med å diskutere hvordan Elkington og Jørgensen og Pedersens tilnærminger til bruk av trippel bunnlinje kan plasseres i forhold til hverandres teorier.

Å jobbe aktivt med positiv påvirkning av alle tre bunnlinjer kan sies å være den ultimate måten å jobbe med trippel bunnlinje på. Ifølge Elkington kan det å jobbe aktivt med positiv påvirkning av to bunnlinjer hvor den tredje forblir upåvirket, også regnes som en måte å jobbe med trippel bunnlinje. Elkington påpeker hvordan den tredje bunnlinjen må forbli upåvirket dersom den ikke påvirkes positivt, og da blir det sentralt å vurdere virksomhetens skyggesider, slik Jørgensen og Pedersen viser til. Dersom man jobber aktivt med positiv påvirkning på to bunnlinjer uten å analysere virksomhetens skyggesider, jobber man ikke med trippel bunnlinje, men med dobbel. Dette fordi det er uklart om den tredje bunnlinjen forblir upåvirket eller ikke. Analyse av virksomhetens skyggesider vil være viktig for å kunne vite om den tredje bunnlinjen forblir upåvirket, og at man ikke påvirker noen av bunnlinjene negativt. Jørgensen og Pedersens vurderinger av virksomhetens solsider og skyggesider kan på denne måten være nyttige bidrag og metoder dersom man velger å jobbe med trippel bunnlinje, slik Elkington hevder man kan. Jørgensen og Pedersen på sin side, viser hvordan det å jobbe med tredimensjonalitet bør ha som mål å prestere på alle de tre bunnlinjene.

Våre funn fremstiller Impact StartUps måte å jobbe med bærekraft på som nærmere beslektet Elkingtons beskrivelse av praktisering av trippel bunnlinje, ettersom de har størst fokus og kompetanse på sosial og økonomisk bunnlinje. Impact StartUp jobber mye med å analysere virksomheters sidsider, og dette gjør de hovedsakelig gjennom impact management. Flere av deres ansatte mener det er viktig å også ta virksomhetens skyggesider i betraktning, men hvordan Impact StartUp jobber med dette er for oss litt uklart. Risikovurdering inngår i impact management-rammeverket, men i hvilken grad risikovurderingen speiler Jørgensen og Pedersens vurdering av negativ påvirkning er uvisst. Vurdering av negativ påvirkning bør gjøres på alle de tre bunnlinjene ifølge Jørgensen og Pedersen og Elkington. En ansatt i Impact StartUp nevner at de er i ferd med å utvikle verktøy som kan brukes for å vurdere negativ påvirkning på den miljømessige bunnlinjen. Utover dette innrømmer andre ansatte at de ikke har spesielt stort fokus på vurdering og håndtering av negativ påvirkning, og at de har mye å lære når det kommer til effektmåling av miljø.

Impact StartUp oppfordrer oppstartsbedriftene til å sette fokus på den miljømessige eller sosiale bunnlinjen i kombinasjon med den økonomiske, men det er potensiale forbundet med den miljømessige bunnlinjen. Ved å opparbeide seg mer erfaring med å jobbe med den miljømessige bunnlinjen, samt gjøre vurderinger av negativ påvirkning på alle bunnlinjer, kan Impact StartUp jobbe med bærekraft på en mer helhetlig måte. Både Impact StartUp og oppstartsbedriftene vil da jobbe med bærekraft på en måte som i større grad ligner Elkingtons tilnærming til trippel bunnlinje.

6.1.2 Utvikling av trippel bunnlinje i Impact StartUp

Å utvikle trippel bunnlinje i virksomheter som i utgangspunktet kun har en enkel eller dobbel bunnlinje kan ta tid. Utviklingen av en trippel bunnlinje vil kunne skje, for eksempel slik Jørgensen og Pedersen beskriver, ved å redesigne sin virksomhet. Utvikling og endring av foretaksstrategi og forretningspraksis kan være krevende, og det tar ofte tid før man lykkes med å inkorporere trippel bunnlinje.

Ansatte i Impact StartUp sier selv at det er vanskelig og krevende å jobbe med trippel bunnlinje. Ettersom prosjektet Impact StartUp ble startet i 2017 og stiftet i 2020 er de fortsatt en oppstartsbedrift, selv om de på få år har etablert seg som en seriøs aktør som allerede har utrettet mye. Med bakgrunn fra Ferd SE har Impact StartUp i utgangspunktet hatt en tydeligere dobbel bunnlinje. Til tross for dette mener vi at endringene Impact StartUp har gjort siden de spant ut fra Ferd SE, kan peke mot en utvikling av en tredje bunnlinje. Den

viktigste endringen de har gjort har vært å inkludere flere entreprenører som jobber med miljømessige samfunnsutfordringer i sitt akseleratorprogram. Dette gjør at alle de tre bærekraftsdimensjonene kommer tydeligere frem i arbeidet til Impact StartUp, og at fokuset på den miljømessige bunnlinjen er styrket. Impact StartUp har også utvidet staben og skaffet kompetanse de har behov for. Å øke egen kapasitet vil være viktig dersom en skal utvikle en tredje bunnlinje.

Den miljømessige bunnlinjen virker likevel å være nedprioritert hos Impact StartUp. Det er i dag få ansatte som har erfaring med klima- og miljøspørsmål, til tross for at de nylig utvidet staben og skaffet ny kompetanse. Flere ansatte påpeker at Impact StartUp i dag hovedsakelig benytter seg av metoder som i utgangspunktet er tilpasset sosiale samfunnsutfordringer, som endringsteori og effektmåling. Mange av metodene kan også benyttes for å jobbe med miljømessige samfunnsutfordringer. Likevel innrømmer de at de ikke er like godt rigget til å jobbe med miljømessige samfunnsutfordringer, nettopp fordi de mangler erfaring. Dersom Impact StartUp ønsker å bidra til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter, mener vi at det er viktig at de imøtekommer entreprenørenes behov og ønsker tilknyttet metoder og verktøy, samt styrker sin kompetanse knyttet til den miljømessige bunnlinjen. Når dette er sagt er det grenser for hva man kan forvente av Impact StartUp og oppstartsbedrifter forøvrig, og vi er klar over at Impact StartUp stadig utvikler seg og får flere erfaringer.

Ifølge Jørgensen og Pedersen er det å prøve seg frem og lære underveis en del av prosessen med å utvikle trippel bunnlinje. Den doble bunnlinje-lignende praksisen preger fremdeles Impact StartUps måte å jobbe med oppstartsbedrifter på. Impact StartUp har muligheten til å utvikle en tydeligere trippel bunnlinje. Hvorvidt de kommer til å gjøre det eller ikke, vil være spennende å følge med på.

6.1.3 Økonomiens betydning for bærekraft i oppstartsbedrifter

De tre bunnlinjene blir ofte satt opp mot hverandre, og prioritering kan bli et dilemma. Trippel bunnlinjerammeverket har blitt tolket på forskjellige måter av ulike aktører siden det ble presentert av Elkington i 1994, og dette er en teoretisk implikasjon som utfordrer bruken av rammeverket. Norman og MacDonald (2004) forstod rammeverket slik at den økonomiske bunnlinjen ikke har noen særstilling. Rammeverket bør og er ment å ses i sammenheng med Elkingtons kritikk av kapitalismen, profittjag og dominans av økonomiske interesser. Å prioritere den økonomiske bunnlinjen fremfor enten sosial eller miljømessig bunnlinje, vil dermed kunne virke motstridende med Elkingtons tilnærming til hvordan virksomheter bør

jobbe med bærekraft i lys av trippel bunnlinje. På den andre siden, viser våre funn at betydningen av en solid økonomiske bunnlinje ikke bør undervurderes når oppstartsselskaperskal skape positiv effekt på den sosiale og miljømessige bunnlinjen.

Ansatte i Impact StartUp sier at økonomistyring og salg er oppstartsbedriftenes største utfordring og at flere entreprenører søker om deltagelse på akseleratorprogrammet for å få hjelp med dette. En sterk økonomisk bunnlinje er avgjørende for selskapenes overlevelsessevne, hvor de som overlever kan vokse og bli større. Ved å hjelpe entreprenørene med effektmåling, økonomi og salg bidrar Impact StartUps med å skape positiv samfunnseffekt. Både entreprenører og ansatte i Impact StartUp påpeker i intervjuer at det viktigste Impact StartUp gjør, er å bidra til økonomisk bærekraft hos oppstartsselskapene.

Våre funn tilsier at en solid økonomisk bunnlinje er en forutsetning for å lykkes som entreprenør med intensjon om å løse samfunnsutfordringer. Det kan derfor være viktig og riktig å prioritere den økonomiske bunnlinjen for å kunne skape positiv effekt på sikt. Fremtidens bærekraftige bedrifter må kunne tjene penger for å overleve, og selv om bedrifter har et sosialt eller miljømessig formål kan det økonomiske være det viktigste.

Vektlegging av de tre bunnlinjene kan variere fra bedrift til bedrift. Dette har stor betydning for bedriftens behov for læringsstøtte og ønsket utvikling. Impact StartUp tilpasser seg de ulike oppstartsbedriftenes ønsker og behov så godt de kan, selv om de er dårligere skodd for å gi læringsstøtte til bedriftene som jobber med miljøutfordringer. I forbindelse med spørsmål om prioritering og balanse mellom de ulike bunnlinjene, aktualiseres diskusjonen og kritikken av det å skille de tre bunnlinjene fra hverandre. Flere ansatte hos Impact StartUp hevder at det er lite hensiktsmessig å skille de tre bunnlinjene, fordi bærekraft er komplekst og sammensatt. Dette er hva Norman & McDonald kritiserer trippel bunnlinje-rammeverket for. Elkingtons trippel bunnlinje-rammeverk kan sørge for en helhetlig tilnærming til bærekraft hvor alle de tre bærekraftsdimensjonene blir tatt i betraktning, men rammeverket kan også bli tolket og brukt på en lite helhetlig måte. I stedet for å skulle skille mellom sosial, miljømessig og økonomisk bunnlinje mener vi at det handler det om å ha en bevisst tilnærming til alle de tre dimensjonene. Dersom Impact StartUp ønsker en mer helhetlig måte å jobbe med bærekraft på, kan de øke oppmerksomheten rundt den miljømessige bunnlinjen og vurdere negativ påvirkning på alle tre bunnlinjer.

6.2 Hvilke metoder bruker Impact StartUp i utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter?

6.2.1 Entreprenøriell læringsteori hos Impact StartUp

Den entreprenørielle læringsteorien som ble presentert i kap. 3.5 belyser hvordan «the teachability dilemma» preger entreprenørers læringsutfordringer, ettersom utvikling av entreprenøriell kompetanse krever skreddersydd læringsstøtte. Impact StartUps bruk av aksjonsbasert læring og praktisk erfaring, personlig veiledning og læringsfellesskap er i lys av entreprenøriell læringsteori interessant, ettersom metodene deres kan bidra til å bøte på dette læringsdilemmaet.

Erstad, Fosstenløyken og Kubberød (2018) skriver om hvordan entreprenøriell kompetanse ikke kan utvikles gjennom tradisjonell skolebenk-undervisning, men gjennom å høste erfaringer fra handling og praksis. Impact StartUp benytter seg av en kombinasjon av skolebenk-lignende undervisning og handlingsbasert læring. Ettersom entreprenørene har behov for grunnleggende kunnskap knyttet til for eksempel økonomistyring og forretningsutvikling, får de faglig påfyll og en verktøykasse bestående av teoretiske rammeverk. Kunnskapen og verktøyene tas i bruk og eksperimenteres med i løpet av akseleratorprogrammet. På denne måten får entreprenørene prøvd seg frem og lærer gjennom sine praktiske erfaringer. «Learning by doing» kan dermed sies å være en vel benyttet metode.

Erstad, Fosstenløyken og Kubberød legger vekt på betydningen av personlig læringsstøtte i forbindelse med handlingsbasert læring. Dette fikk entreprenørene som deltok i akseleratorprogrammet blant annet gjennom personlig veiledning og “forretningsutvikling skulder til skulder”. I tillegg til å få skreddersydd veiledning og læringsstøtte, fortalte entreprenører hvordan de hadde jobbet praktisk sammen med forretningsutviklerne sine. Sammen gikk de i salgsmøter, holdt presentasjoner og testet hypoteser. Observasjoner gjort på camp 2 viste hvordan forretningsutviklerne ga entreprenørene bekræftelse, ros og oppmuntring, og den personlige veiledningen og læringsstøtten kan virke ufarliggjørende for praksis.

Entreprenørene kan også hente læringsstøtte fra læringsfellesskapet de tar del i sammen med entreprenører fra andre oppstartsselskap. De lærer av å både gi og ta imot tilbakemeldinger fra hverandre, og dette legger Impact StartUp til rette for gjennom måten programmet er organisert på. På camp 2 ble det observert hvordan entreprenørene jobbet og

lærte sammen, og hvordan de ga hverandre faglige tilbakemeldinger, tips og råd for å hjelpe hverandre i læringsprosessen. Positive tilbakemeldinger, konstruktive spørsmål og emosjonell støtte bidro til å gi retning i deres prosjekt, samt til å skape trygghet i lærings situasjonen. På denne måten er det ikke bare entreprenørenes forretningsutviklere som gir læringsstøtte i form av personlig veiledning, men også entreprenører fra andre oppstartsselskaper.

Ettersom akseleratorprogrammet er organisert slik at entreprenørene jobber og lærer sammen, er sosial læring også en del av læringsstøtten læringsfellesskapet gir. Erstad, Fosstenløyken og Kubberud påpeker hvordan interaksjon og samarbeid mellom teammedlemmer, individer, eller i dette tilfellet entreprenører, kan øke det sosiale læringsutbyttet. I Impact StartUps akseleratorprogram får entreprenørene et stort sosialt læringsutbytte ved å observere hverandre i hvordan de løser oppgaver og gjør øvelser, gir hverandre tilbakemeldinger, diskuterer oppgavene sammen i tillegg til å reflektere sammen.

Refleksjon har vist seg å være avgjørende for dyptgripende læring. For det første, observerte vi hvordan den personlige veiledningen fra tildelte forretningsutviklere trigget refleksjon hos entreprenørene. Forretningsutviklerne stilte retoriske spørsmål rundt valg, handlinger og alternative måter å gjøre ting på. Entreprenørene ble bevisstgjort sine handlinger og reflekterte over sine erfaringer. For det andre, ledet dialogene og diskusjonene mellom entreprenørene også til refleksjon rundt praksis, handling og erfaringer. På camp 2 ble det observert hvordan entreprenørene diskuterte oppgavene og hvordan de hadde valgt å løse dem. De delte erfaringer og tanker om hva de opplevde som utfordrende og hvordan de kunne gjort ting annerledes og bedre. For det tredje, oppfordret også Impact StartUps ansatte entreprenørene til å dele sine tanker og erfaringer med hverandre i et felles digitalt grupperom. På denne måten la de praktisk til rette for erfaringsutveksling og felles refleksjon over det de hadde lært. De møtte forståelse og støtte fra hverandre og ansatte i Impact Startup; en anerkjennelse og bekreftelse som bidro til mestringsfølelse.

Mestringsfølelse og selvtillit er ifølge Erstad, Fosstenløyken og Kubberød viktig for at entreprenører skal våge å satse i en handlingsbasert lærings situasjon og utfylle sitt potensial som entreprenør. Den personlige læringsstøtten og læringsfellesskapet gir entreprenørene muligheten til å prøve og feile og utvikle seg. Entreprenørene får støtte og bekreftelse når de utfører praktiske oppgaver, og kan oppleve utvikling, mestringsfølelse og økt selvtillit. Entreprenørene får lære og utvikle seg innenfor trygge rammer, som et resultat av at Impact StartUps ansatte, forretningsutviklere og entreprenørene blir godt kjent, fortrolige med hverandre og ønsker å bidra til utvikling hos hverandre.

Oppsummert så langt, er alle de fem læringsdimensjonene, som ifølge Erstad,

Fosstenløkken og Kubberød kan bidra til å overkomme «the teachability dilemma», bakt inn i Impact StartUps akseleratorprogram. Handlingsbasert læring, læring av feil, refleksjon, sosial læring og mestringsfølelse er læringsdimensjoner som har betydning for entreprenørene og oppstartsselskapenes utvikling. Dimensjonene inngår i kombinasjonen av faglig påfyll og handlingsbasert læring, personlig veiledning og læringsfellesskap. Mentorer kan være av stor betydning når læringsdimensjonene skal integreres og benyttes i spesifikke programmer for entreprenører. Videre skal det diskuteres hvilke mentortyper og mentorroller Impact StartUp benytter seg av for å legge til rette for entreprenøriell læring.

Erstad, Fosstenløkken og Kubberød skiller mellom «peer mentoring» og tradisjonell mentoring og legger i hovedsak vekt på betydningen av «peer mentoring» i entreprenøriell læring. Impact StartUp synes å benytte seg av begge mentortypene i sitt akseleratorprogram. Den tildelte forretningsutvikleren hvert oppstartsselskap får, fungerer som en tradisjonell mentor. Denne besitter kunnskap og erfaringer entreprenøren mangler. Rådene og veiledningen blir gitt som eksperthjelp, ettersom det er et asymmetrisk forhold mellom forretningsutvikler som mentor og entreprenør som mentee.

«Peer mentoring» får entreprenørene fra hverandre. Her er det et mindre asymmetrisk forhold mellom entreprenørene, ettersom de alle er ferske entreprenører som ønsker å lære av hverandre. De har ulike erfaringer, kunnskap og bransjetilhørighet som gir et godt utgangspunkt for kunnskapsutveksling. På denne måten kan entreprenørene bli familiære rollemodeller og kan enklere relatere til hverandre. Entreprenørene jobber mye sammen og gir hverandre tilbakemeldinger, og disse interaksjonene får en veiledende funksjon i form av «peer mentoring».

Den tradisjonelle mentoren og «peer mentoren» kan ha mange av de samme rollene, samtidig som de utfyller hverandre. Den tradisjonelle mentoren har bransjeeerfaring, fagkompetanse og selvsikkerhet som forretningsutvikler, noe ferske entreprenører ofte mangler. Mentoren gir entreprenøren veiledning, støtte, oppmuntring og trygghet. En «peer mentor» vil på samme måte som den tradisjonelle mentoren kunne gi entreprenøren veiledning, støtte, oppmuntring og trygghet i læringskonteksten. Likevel vil ikke nødvendigvis en «peer mentor» ha samme muligheten til å gi entreprenøren den fagunge veiledningen eller besitte tilsvarende kunnskapsnivå eller erfaringer. På den andre siden vil en «peer mentor» kunne være en familiær rollemodell som entreprenøren kan relatere til. Dermed vil «peer mentor»-entreprenøren kunne gi en annen form for støtte og trygghet forankret i solidaritet mellom entreprenørene. Dette utfyller rollen til den tradisjonelle mentoren.

I artikkelen til Erstad, Fosstenløyken og Kubberød (2018) trekkes det frem tre ulike mentorroller: læringsfasilitatoren, støttespilleren og den familiære rollemodellen. Den familiære rollemodellen er en mentorrolle som først og fremst tilfaller entreprenørene som «peer mentorer», mens den tradisjonelle mentoren og «peer mentoren» i tillegg kan innta rollene som læringsfasilitator og støttespiller. Både forretningsutviklerne og entreprenørene inntok rollen som læringsfasilitator på camp 2, men la likevel til rette for læring på ulike måter. Forretningsutviklerne brukte i stor grad sin faglige tyngde. De bidro med faglige innspill og kunnskapsutvikling som ga entreprenørene nye retninger og fremgang i deres prosjekter. De deltok også i gjennomføring av gjøremål, som å gå i salgsmøter eller teste hypoteser. På camp 2 observerte vi hvordan de benyttet asymmetrien mellom seg selv og entreprenøren ved å utfordre entreprenøren faglig. Ved å gjøre dette, trigget forretningsutviklerne til refleksjon hos entreprenørene. Entreprenørene inntok rollen som læringsfasilitatorer ved å være nysgjerrige på hverandres oppstartsbedrifter og prosjekter, stille spørsmål og bidra til refleksjon gjennom sine tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene bar i stor grad preg av refleksjon og velvilje, enn faglig tyngde.

Både entreprenøren som «peer mentor» og forretningsutvikleren som tradisjonell mentor fungerer som støttespiller ved å være sparringspartner, bygge tillit og tilby mental og emosjonell støtte. Dette ble også observert på camp 2 da entreprenørene brukte både forretningsutviklere og andre entreprenører som sparringspartnere og kollegaer, og hentet motivasjon, oppmuntring, anerkjennelse og bekreftelse fra disse. Entreprenørene som deltok på akseleratorprogrammet, fikk nødvendig støtte gjennom læringsfellesskapet de tok del i.

I lys av entreprenøriell læringsteori kan vi konkludere med at Impact StartUps akseleratorprogram i stor grad fyller de ulike mentorroller og funksjoner Erstad, Fosstenløyken og Kubberød hevder har stor betydning for entreprenøriell læring. Gjennom bruk av aksjonsbasert læring og praktisk erfaring, personlig veiledning og læringsfellesskap bøter de på «the teachability dilemma» og bidrar til å utvikle entreprenører og oppstartsbedrifter.

6.2.2 Impact StartUp som bidragsyter til et entreprenørielt økosystem

Alsos, Breivik-Meyer og Clause (2017) skriver at entreprenørielle økosystem skapes når ulike aktører danner et miljø som bidrar til produktivt entreprenørskap, når fruktbare samarbeid skjer og når kritiske ressurser og kunnskap entreprenører har behov for, gjøres tilgjengelig. På grunnlag av vår undersøkelse mener vi at Impact StartUp bidrar til utvikling av et entreprenørielt økosystem for oppstartsbedrifter. Dette gjør de hovedsakelig gjennom

sitt arbeid med InvestorLab og EffektLab og ved å bidra til kunnskapsutvikling, nettverksdannelse og koblinger mellom ulike aktører.

Impact StartUps arbeid med InvestorLab og EffektLab handler om å jobbe med aktører som entreprenørene i akseleratorprogrammet er avhengige av. Impact StartUp legger til rette for samarbeid mellom entreprenørene og disse aktørene. De fleste som deltar i programmet er avhengige av kapital og finansiering fra investorer og samarbeid, salg eller støtte fra offentlige aktører. For å bidra til effektive og vellykkede samarbeid sørger Impact StartUp for at investorer og offentlige aktører får økt kunnskap og forståelse for hvordan entreprenørene som deltar i deres akseleratorprogram løser samfunnsutfordringer og skaper verdi. Dette er viktig, fordi det hjelper lite at en entreprenør har en god og bærekraftig løsning på et samfunnsutfordring, dersom kunden eller investoren ikke ser verdien av bedriftens bidrag. Investorene og de offentlige aktørene får i likhet med entreprenørene faglig påfyll om effektmåling, og dermed får de alle et felles språk som gjør dialog og samarbeid lettere. Overfor investorer og offentlige aktører kan Impact StartUp også fungere som en verifiserende instans som kan gå god for entreprenører og oppstartsselskaper, hvilket kan gjøre det mindre skummelt for investorer og offentlige aktører å inngå avtaler eller samarbeid.

Impact StartUp besitter og tilgjengeliggjør mange av ressursene entreprenørene har behov for. Først og fremst er kunnskap, veiledning og entreprenøriell trening noe entreprenørene trenger. Gjennom akseleratorprogrammet utvikler de oppstartsbedriftene sine og jobber med å bli såkalt «investorklare». Ved å arrangere en såkalt DemoDay hvor entreprenørene får møte potensielle investorer, samarbeidspartnere og kunder, gjøres investorene og de offentlige aktørene tilgjengelig som ressurser for entreprenørene. Samtidig skapes en møteplass hvor nettverksdannelse kan skje.

Nettverksdannelse skjer både mellom entreprenørene, mellom investorene og mellom de offentlige aktørene. InvestorLab og EffektLab er to ulike allianser hvor aktører med lignende interesser, behov og formål kommer sammen og lærer av hverandre i et internt nettverk. Ved å la de ulike aktørene bli kjent, tilgjengeliggjøres de som ressurser for hverandre. Entreprenørene drar også nytte av hverandre og nettverket de får. På camp 2 observerte vi hvordan Impact StartUp oppfordret entreprenørene til å hjelpe hverandre med å komme i kontakt med aktuelle samarbeidspartnere, og hvordan de ulike entreprenørene kunne være ressurser for hverandre. Nettverk er av stor betydning for entreprenører, og Impact StartUp legger til rette for dette ved å la de ulike aktørene bli kjent med hverandre og gi dem

en møteplass. For entreprenører som tidligere har deltatt på Impact StartUps akseleratorprogram finnes det også et alumninettverk.

6.2.3 RESTART-rammeverket som verktøykasse

De syv RESTART-elementene er nyttige når man skal designe innovative, bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller, og Impact StartUp benytter alle elementene når de utvikler bærekraftige oppstartsbedrifter. Elementene kan anses som metoder, og de syv RESTART-metodene er redesign, eksperimentering, sirkulasjon, tjenesteorientering, allianse, resultat og tredimensjonalitet.

Redesign omhandler utforskningen av nye måter å skape, kapre og levere verdi på. Jørgensen og Pedersen belyser hvordan bærekraft er en driver bak redesign av forretningsmodeller. De hevder at bevissthet rundt samfunnsutfordringer og løsninger på disse, kan danne utgangspunkt for redesign. Akkurat dette er mange av entreprenørene som deltar på Impact StartUps akseleratorprogram bevisste på. Flere trenger hjelp til å designe forretningsmodellen sin, og dette hjelper Impact StartUp entreprenørene med ved å gi faglig påfyll gjennom aksjonsbasert læring, praktisk arbeid og ved å gi dem personlig veiledning. Entreprenørene får jobbet med forretningsmodellene og tester, justerer og utvikler dem videre.

Eksperimentering er en viktig del av arbeidet med å redesigne forretningsmodeller og utvikle oppstartsbedrifter. I løpet av akseleratorprogrammet eksperimenterer entreprenører sammen med forretningsutviklerne sine, for eksempel ved å teste hypoteser, nye prismodeller og nye kundesegment. Eksperimentering foregår også når entreprenørene skal gjøre øvelser eller løse oppgaver med hverandre på camp. Vi observerte hvordan entreprenørene sparret sammen og prøvde ut ulike måter å gjøre ting på. Den aksjonsbaserte læringen gir entreprenørene muligheten til å prøve seg frem og eksperimentere og lære av det. I tillegg til å bruke eksperimentering som en metode for utvikling av oppstartsbedrifter, benytter Impact StartUp eksperimentering i egen forretningsmodell. Innholdet i Impact StartUps akseleratorprogram er i kontinuerlig utvikling, de eksperimenterer med å ta inn oppstartsbedrifter med miljøfokus og ved å starte InvestorLab og EffektLab som nye tilbud. På denne måten kan de finne ut hvordan de på best mulig måte kan bidra til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter.

Sirkulasjon er den tredje metoden. Impact StartUp har høy grad av sirkulasjon av oppstartbedrifter. Akseleratorprogrammet varer i seks måneder, hvor ti oppstartsbedrifter deltar hvert halvår. Det vil si at Impact StartUp får inn nye entreprenører med jevne

mellomrom og bidrar overfor flere entreprenører. Sirkulasjon er en naturlig del av rulleringen av oppstartsbedrifter som deltar på akseleratorprogrammet.

Tjenestelogikken er også integrert i Impact StartUps måte å utvikle oppstartsbedrifter på. Impact StartUps akseleratorprogram, InvestorLab og EffektLab er tjenester som tilbys entreprenører, investorer og offentlige aktører. I stedet for å selge en guide eller teoretisk verktøykasse, tilbyr de faglig påfyll i undervisningsformat, aksjonsbasert læring innenfor trygge rammer, personlig veiledning og nettverk som tjenester for entreprenører. InvestorLab og EffektLab er også tjenester som har som formål å bidra til utvikling av oppstartsbedrifter. Impact StartUp jobber kontinuerlig med å utvikle og forbedre sine tjenester, for eksempel ved å ansette nye forretningsutviklere med ønsket kompetanse, og å utvikle og endre innholdet i akseleratorprogrammet.

Å inngå strategiske allianser og samarbeid er lønnsomt og nødvendig for å sikre gode forretningsmuligheter og løsninger på sikt, og dette er også en metode Impact StartUp bruker for å utvikle oppstartsbedrifter. De bidrar til nettverkdannelse, allianser og koblinger blant annet ved å utvikle økosystemet, redegjort for i kapittel 6.2.2.

Resultat, mener Jørgensen og Pedersen, handler om en strategisk prioritering av mål og bevissthet rundt hvilke forhold som er viktige og ønskelige. Impact StartUp hjelper entreprenørene med å sette mål og gjøre prioriteringer gjennom faglig påfyll om økonomistyring, forretningsutvikling og ikke minst effektmåling. Jørgensen og Pedersen trekker frem vesentlighetsanalyser som nyttige verktøy å benytte når kursen skal stakes ut, mens Impact StartUp bruker impact management. Ved å måle effekt får entreprenørene bedre grunnlag for å ta beslutninger og avgjørelser knyttet til strategisk prioritering av mål, og de tilegner seg mer kunnskap om hvordan deres oppstartsbedrift påvirker samfunnet og hvordan de kan styre etter samfunnseffekt. Utover dette, har behovet for å bedre oppstartsbedriftenes økonomiske resultater vist seg å være både utfordrende og viktig.

Tredimensjonalitet, eller bruk av trippel bunnlinje, er den siste metoden. Jørgensen og Pedersens tilnærming til bruken av trippel bunnlinje baserer seg på at virksomheter bør jobbe aktivt med alle de tre bunnlinjene og vurdere sine solsider og skyggesider. Selv om Impact StartUp jobber med oppstartsbedrifter som både har miljømessig bunnlinje og sosial bunnlinje og bidrar med utvikling av økonomisk bunnlinje hos dem alle, kan ikke Impact StartUp eller oppstartsbedriftene som deltar sies å jobbe med tredimensjonalitet etter Jørgensen og Pedersens definisjon. Hvordan Impact StartUp jobber med trippel bunnlinje har blitt drøftet i diskusjonskapittel 6.1. Impact StartUp har bærekraft integrert i måten de jobber

med utvikling av oppstartsbedrifter på, men de praktiserer ikke bruken av tredimensjonalitet slik Jørgensen og Pedersen beskriver.

Kapittel 7 Konklusjon

Med denne studien har vi ønsket å belyse hvordan en aktør kan bidra til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter. Dette har vi gjort ved å studere Impact StartUps måte å jobbe med bærekraft i lys av trippel bunnlinje, samt hvilke metoder de bruker i utvikling av oppstartsbedrifter.

Impact StartUp jobber med alle tre bunnlinjer, men har mest kompetanse og erfaring med den sosiale og økonomiske bunnlinjen. De jobber med bærekraft ved å hjelpe oppstartsbedriftene med å; (1) bli økonomisk levedyktige, (2) undersøke om de oppnår ønsket samfunnseffekt og (3) styre oppstartsbedriften etter samfunnseffekten de ønsker å skape. Impact StartUp hjelper oppstartsbedriftene med å bli økonomisk bærekraftige ved å gi entreprenørene faglig påfyll og kunnskap om økonomistyring og salg, samt ved å bidra praktisk med å styrke økonomien. De hjelper oppstartsbedriftene med å undersøke om de skaper ønsket samfunnseffekt, som påvirker den sosiale eller miljømessige bunnlinjen, ved å benytte rammeverket impact management og verktøy som endringsteori og effektmåling.

De har et variert sett med metoder for utvikling av oppstartsbedriftene, blant annet faglig påfyll og kunnskapsutvikling, praktisk læring og erfaringer, personlig veiledning, læringsfellesskap, nettverksdannelse og koblinger. De bidrar også til entreprenøriell utvikling hos entreprenørene i oppstartsbedriftene og til utvikling av et entreprenørielt økosystem. Entreprenørene som tidligere har deltatt på Impact StartUps akseleratorprogram har trukket frem personlig veiledning gjennom “forretningsutvikling skulder til skulder” og nettverket de har fått som betydningsfullt for oppstartsbedriftenes utvikling.

Casestudien av Impact StartUp har lært oss hvor krevende det er å være entreprenør i en oppstartsbedrift og å jobbe med trippel bunnlinje er vanskelig på grunn av begrenset kapasitet og ressurser i oppstartsfasen. Det kan være mer enn nok å inkorporere en dobbel bunnlinje. Den økonomiske bunnlinjen må ikke undervurderes. Gjør man det, kan det være kroken på døra for entreprenørene som ønsker å løse samfunnsproblem. Dersom oppstartsbedriftene som deltar på akseleratorprogrammet ikke ivaretar sin økonomiske bunnlinje, vil de få problemer med å overleve og greier ikke skape den positive samfunnseffekt de er ute etter.

Til tross for at Impact StartUp i dag jobber mest med sosial og økonomisk bærekraft, er deres måte å jobbe med bærekraft på, i utvikling. De har inkludert flere oppstartsbedrifter som jobber med miljømessige samfunnsutfordringer og ansatte i Impact StartUp har påpekt et behov for å tilpasse metode til dette. Det er viktig at Impact StartUp imøtekommer

entreprenørenes ønsker og behov knyttet til metoder og verktøy, og styrker sin egen kompetanse knyttet til den miljømessige bunnlinjen for bedre å kunne bistå oppstartsbedriftene.

Det vil være interessant å se fremover hvorvidt Impact StartUp benytter trippel bunnlinje i måten å jobbe med bærekraft på, og om dette er hensiktsmessig for dem eller ikke kan diskuteres. Uansett vil en trippel bunnlinje kunne bidra til en mer helhetlig måte å jobbe med bærekraft på, noe vi mener er viktig. For Impact StartUp betyr dette at de må øke oppmerksomheten og kompetansen på miljødimensjonen, og de må finne måter å integrere det helhetlige bærekraftsperspektivet i arbeidet med oppstartsbedriftene.

Bærekraft er sammensatt, og man må kunne håndtere kompleksiteten av de tre bærekraftsdimensjonene i trippel bunnlinje. Det er viktig å være bevisst på så må også undersøker om det man skaper har utelukkende positiv verdi for samfunnet eller ikke. Dersom man jobber med bærekraft på en mindre helhetlig måte, kan utfallet bli at man får en uventet og kanskje uønsket effekt. Derfor mener vi at vurdering av negativ effekt også er viktig i arbeidet med bærekraft.

Det finnes mange måter og metoder, men ingen fasit på hvordan man skal arbeide med bærekraft i utviklingen av oppstartsbedrifter eller næringslivet forøvrig. Vår studie belyser hvordan Impact StartUp arbeider med det, men studien er ikke nødvendigvis overførbar til andre tilfeller. Det kan være tilfellespesifikke forutsetninger som påvirker Impact StartUp, og som andre aktører mangler. Siden studien er et dybdecase, er det begrenset hvor mye man kan si generelt og hvor overførbare arbeidsmetodene deres er.

En annen begrensning kan være forbundet med informantutvalget vårt og tidspunkt for gjennomføring av datainnsamling. De åtte alumnibedriftene som ble intervjuet, bidro til å gi oss et inntrykk av hvordan Impact StartUp arbeider, men dersom vi hadde snakket med flere, eller andre alumnibedrifter, kunne Impact StartUps måte å jobbe på fremstått annerledes. Ettersom Impact StartUp hele tiden utvikler seg, vil tidspunktet for gjennomføring av dybdecase ha vært avgjørende for hvilke funn vi gjorde og for fremstillingen av deres arbeidsmetoder. En heldigital gjennomføring av datainnsamlingen kan også ha hatt implikasjoner for studien. En annen implikasjon har vært knyttet til begrepsbruk og begrepsforvirring. Tematikken oppgaven tar for seg, bringer med seg begreper som “bærekraft”, “bærekraftig utvikling”, “samfunnsutfordringer”, “sosial verdiskapning” og “miljømessig verdiskapning”, og ulike definisjoner eller tolkninger av begrepene kan ha innvirkning på for eksempel intervjumaterialet vi har samlet inn og hvordan datamaterialet har blitt forstått og fortolket.

Til tross for studiens begrensninger og svakheter, er det mye å lære av å studere Impact StartUps måte å jobbe på. Selv om studien ikke nødvendigvis er overførbar til andre tilfeller, kan mange av metodene Impact StartUp bruker, være aktuelle for flere andre aktører. Lærdommen fra Impact StartUps eksempel og metodene de bruker kan være aktuelle for de som ønsker å bidra til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter, for bedrifter som ønsker å utvikle forretningsmodellen sin og bli mer bærekraftige og for andre aktører som ønsker å bidra til bærekraftig næringslivsutvikling.

Vår studie sier ikke noe generelt om hvordan aktører bidrar til utvikling av bærekraftige oppstartsbedrifter, og dette trengs det mer forskning på. Videre forskning kunne rette søkelyset mot andre aktører som jobber med det samme og sammenlignet dem med Impact StartUps arbeide. Kunnskap om ulike måter å jobbe med bærekraft på i utvikling av oppstartsbedrifter og i næringslivet for øvrig, vil være konstruktive bidrag til utviklingen av et mer bærekraftig næringsliv. Dette fordi man med mer forskning og data vil være i bedre stand til å vurdere hva som kan være den mest effektive og treffsikre praksisen. Interessante drøftinger fra ansatte i Impact StartUp kan også være utgangspunkt for fruktbare diskusjoner som kan drive bærekraftig forretningsutviklings-feltet fremover.

Litteratur

- Alsos, G. A., Breivik-Meyer, M. & Clausen, T. H. (2017). De gode hjelperne. *Magma*, 8-2017, 52-60. Hentet fra <https://www.magma.no/de-gode-hjelperne>
- Bowfield, M. & Dolan, C. S. (2014). Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35:1, 22-42. <https://doi.org/10.1080/01436597.2013.868982>
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management review*, 54:1, 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks - The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. Hentet fra https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it?fbclid=IwAR331KCT0_OZxK8ptoknLZorHD2OFRfOUYWYM2HirMDBKxgp6E_F3oYkC08
- Erstad, P. O., Fosstenløyen, S. M. & Kubberød, E. (2018). Peer mentoring in entrepreneurship education: towards a role typology. *Education + Training*, 60:9, 1026-1040. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ET-08-2017-0109/full/html>
- Fauzi, H., Goran, S. & Rahman, A. A. (2010). “Triple bottom line” as “Sustainable corporate performance”: A proposition for the future. *Sustainability*, 2:5, 1354-1360. https://www.researchgate.net/publication/45267780_Triple_Bottom_Line_as_Sustainable_Corporate_Performance_A_Proposition_for_the_Future
- Ferd Sosiale Entreprenører. (u.å.). Investerer i sosial verdiskapning. Hentet fra https://ferd.no/sosiale-entreprenorer/hvem-er-vi/investerer-i-sosial-verdiskapning/?fbclid=IwAR11Xh_vcY9XKA8zmMWiPyky7y62RgBEf8H6R4RxD0zucMQe_-C33LWdDg4
- Finansdepartementet. (2008). *Norges strategi for bærekraftig utvikling: Publisert som del av nasjonalbudsjettet 2008*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/rapporter/strategi_barekraftig_utvikling.pdf
- FN-Sambandet. (u.å.). Den internasjonale migrasjonsdagen. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fn-dager/kalender/den-internasjonale-migrasjonsdagen>
- FN-Sambandet. (2019). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/barekraftig-utvikling>
- FN-Sambandet. (2021). God utdanning. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-barekraftsmaal/god-utdanning>
- Gadget. (2019). Forskjellen mellom forretningsstrategi og bedriftsstrategi. Hentet fra <https://no.gadget-info.com/difference-between-business-strategy>

- Gillis, W. T. & James, M. S. L. (2015). The impact of the triple bottom line on social entrepreneurship. *5th International Conference on Engaged Management Scholarship*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676325>
- Impact StartUp. (u.å.). Akselererer Norges beste løsninger på samfunnsutfordringer. Hentet fra <https://www.impactstartup.no/>
- Innovasjon Norge. (2020). Hvordan lage forretningsmodell? Hentet fra <https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>
- Innovasjon Norge. (2021). Lær om våre finansieringsordninger for oppstartsbedrifter. Hentet fra <https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/kan-du-fa-stotte-fra-innovasjon-norge/>
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth*. London: Routledge
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. Utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3>
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47:3, 105-125. <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Ny nasjonal handlingsplan for bærekraftsmålene*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-nasjonal-handlingsplan-for-barekraftsmalene/id2700508/>
- Lin, D., Hanscom, L., Murthy, A., Galli, A., Evans, M., Neill, E., ..., Wackernagel, M. (2018). Ecological Footprint Accounting for Countries: Updates and results of the national footprint accounts, 2012-2018. *Resources*, 7:3, 58. Hentet fra <https://www.mdpi.com/2079-9276/7/3/58/htm>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Michigan: Prentice-Hall.
- Norman, W. & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Cambridge university press*, 14:2, 243-262. <https://jstor.org/stable/3857909>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.å.). *Næringslivets bidrag til FN's bærekraftsmål: Skal vi gripe mulighetene eller “business as usual”?*. Hentet fra https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-barekraftmal_rapport.pdf
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. 7 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41:1, 56-65. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/223369993_Social_Entrepreneurship_A_Critical_Review_of_the_Concept

- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. London: Random House Business Books.
- Sachs, J. D. (2012). From millenium development goals to sustainable development goals. *Lancet*, 379:2206-11. Hentet fra <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22682467/>
- The National Institute of Transforming India. (2018). *Composite Water*. Hentet fra <http://social.niti.gov.in/water-index>
- Utenriksdepartementet. (2008). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Meld. St. 10 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (1987). *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag.

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over figurer og tabeller

Figurer:

1. RESTART-rammeverkets syv steg (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 52). Side 23.
2. Oversikt over faktorene som påvirker hvordan Impact StartUp arbeider med bærekraft i lys av trippel bunnlinje. Side 43.
3. Metoder benyttet hos Impact StartUp i utvikling av oppstartsbedrifter. Side 51.

Tabell:

1. Oversikt over semistrukturerte dybdeintervjuer. Side 34.

Vedlegg 2: Semistrukturert intervjuguide - ansatte i Impact StartUp

Del 1: Bakgrunn

1. Kan du fortelle kort om deg og din bakgrunn? (hvem er du, utdanning, hvor lenge jobbet her)
2. Hvordan endte du opp som forretningsutvikler i Impact Startup?

Del 2: ISUs forretningsmodell

3. "People and planet first!" står det på ISUs nettside. Tenker du at dette er integrert i måten du jobber på som forretningsutvikler?
 - a. I hvilken grad vil du si at forretningsutviklingen bærer preg av people and planet first-fokuset? (Har du noen konkrete eksempler?)
 - b. Speiler fokuset på miljø og sosial bærekraft kompetansen på dette?
 - c. Hva vil du si er utfordrende med å jobbe med en såkalt trippel bunnlinje/bærekraft? (Hva er vanskelig med å integrere det i forretningsutviklingen?) (Har du noen konkrete eksempler?)

Del 3: Måling

4. "Vi brenner for ideer som skaper målbar sosial og miljømessig effekt" står det på nettiden deres. Hvordan måler dere dette? (Er trippel bunnlinje benyttet i vurderingen?)
5. Hvordan oppfordrer dere oppstartsbedriftene til å måle sin verdiskapning/vurdere sin prestasjon?

Del 4: Akseleratorprogrammet

6. Hvordan driver dere forretningsutvikling "skulder til skulder" med oppstartsbedriftene?
7. Hvilke virkemidler bruker dere for å forankre bærekraft i forretningsmodellene til oppstartsbedriftene?
8. Bruker dere noe teoretisk rammeverk i forretningsutviklingen?
9. Kan du fortelle om kundereisen oppstartsbedriftene har hos dere? (Hva skjer i løpet av de seks månedene programmet varer?)

Del 5: Om oppstartsbedriftene

10. Hvordan velger dere ut hvilke oppstartsbedrifter som skal få ta del i akseleratorprogrammet deres? (Utover kriteriene for å delta på nettsiden, hvordan screener dere? Hvordan vurderer dere potensialet til en oppstartsbedrift? Hvilke verdier ser dere etter i en oppstartsbedrift?)
11. Fokuserer dere i forretningsutviklingen av oppstartsbedrifter på TBL, både økonomisk, sosialt og miljømessig bærekraft?
12. Har det vært noen oppstartsbedrifter du har måttet hjelpe spesielt med å styrke miljømessig eller sosial bærekraft?
 - a. Har noen forespurt spesielt støtte med å implementere sosial/miljømessig bærekraft? (Såfall hvem?)

- b. Ca hvor mange prosent av de du har drevet forretningsutvikling med har hovedsakelig ønsket og få hjelp med den økonomiske delen av forretningen?
- 13. Ønsker dere å fremme TBL blant entreprenører og støtte dem med å integrere dette i sine forretningsmodeller?
 - a. Mener du dette ville være hensiktsmessig? (Å fremme TBL blant sosiale entreprenører?)
- 14. Hva skjer når oppstartsbedriftene er ferdig med akseleratorprogrammet?
 - a. Følger dere opp oppstartsbedriftene etter akseleratorprogrammet er avsluttet?
 - b. Så fall hvordan? (Eksempler?)

Vedlegg 3: Semistrukturert intervjuguide - alumnibedrifter

Del 1: Bakgrunn:

1. Kan du fortelle kort om deg og din utdanningsbakgrunn, eventuelt tidligere arbeidserfaring og yrkesbakgrunn?
2. Hva er din rolle i bedriften? (Gründer, daglig leder, ansatt eks)
3. (Hvis nødvendig) Oppklar bedriftsprofil øverst, når deltok de, hvor gammel er bedriften?

Del 2: Om forretningsmodellen

4. Kan du kort fortelle om forretningsmodellen/konseptet?
 - a. (Hvis gründer og aktuelt) Hvorfor startet du bedriften?
 - b. Hva er verdiforslaget til bedriften?
 - c. Hva mener du er styrken ved forretningsideen?
 - d. På hvilken måte skaper bedriften verdi, og vil du si verdiskapningen hovedsakelig er miljømessig, sosial eller økonomisk?

Del 3: Motivasjon og behov:

5. Kan du si noe om hvorfor dere søkte akseleratorprogrammet til ISU?
6. Opplevde dere behov for hjelp til å integrere bærekraft i forretningsmodellen?

Del 4: I Impact StartUp:

7. Dere deltok på akseleratorprogrammet i *periode*, hvordan utviklet oppstartsbedriften seg i løpet av de seks månedene?
 - a. Eksempler på hva som utviklet/endret seg og hvordan?
 - b. Hvilke virkemidler bruke ISU for å utvikle oppstartsbedriften? (Hvordan drev de forretningsutviklingen, metode, tilbud, bidrag, type støtte osv.)
 - c. Vil du si at forretningsutviklingsprogrammet til ISU styrket og forankret bærekraft i forretningsmodellen?

Del 5: Måling:

8. Hvordan måler og vurder dere oppstartsbedriftens verdiskapning, altså prestasjon og påvirkning eller effekt på samfunnet?
 - a. Bruker dere et bestemt verktøy eller rammeverk? (Benyttes TBL?)
 - b. Har ISU kommet med noen innspill til hvordan dere burde gjøre dette?
9. I hvilken grad synes du ISU fremmet bærekraftig verdiskapning og bidro til forankring av bærekraft i bedriftens forretningsmodell?

Del 6: Visjoner og ambisjoner for fremtiden/avslutning:

10. Hva slags bærekraftpotensiale tror du forretningsmodellen har i dag?
 - a. Sosialt
 - b. Miljømessig
 - c. Økonomisk
11. Hvilke drømmer og ambisjoner har du på vegne av forretningsideen/bedriften?

Vedlegg 4: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvordan integrere trippel bunnlinje i forretningsmodeller? En casestudie med Impact StartUp.”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan man kan integrere sosiale og miljømessige verdier i forretningsmodeller. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan støtteapparatet rundt entreprenører jobber, særlig koblet til bærekraft og konseptet om trippel bunnlinje (people, planet, profit). Dette gjøres ved å bruke akseleratoren Impact StartUp som case. Prosjektet er i form av en masteroppgave, som gjennomføres våsemesteret 2021.

Problemstillingen vi skal besvare er:

“Hvordan jobber Impact StartUp med trippel bunnlinje, og i hvilken grad fremmer de den overfor entreprenører?”

Forskningsspørsmålene er:

“Hvordan integrerer Impact StartUp trippel bunnlinje i sin egen forretningsmodell?”

“Hvilke metoder benytter Impact StartUp for å hjelpe entreprenører med å integrere trippel bunnlinje i oppstartsbedriftens forretningsmodell?”

Endringer i problemstilling og forskningsspørsmål kan forekomme.

Opplysningene skal ikke brukes til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av intervjuobjekter er valgt ut fra ansatte hos Impact StartUp, samt relevante aktører innen feltet. Dette innebærer også et utvalg av startup-bedrifter som er eller har vært en del av Impact StartUp sin portefølje. Videre velges intervjuobjekter ut fra hvem som anses å kunne ha mest informasjon og innsyn i temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du intervjues. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din stilling, inkubatorer/akseleratorer, startups, forretningsutvikling, sosialt entreprenørskap og bærekraft. Vi tar lydopptak og notater som lagres digitalt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er prosjektgruppen samt veileder ved NMBU som har tilgang til opplysningene.
- Det er prosjektgruppen som har tilgang til lydopptak.

Om du deltar vil du kunne gjenkjennes i publikasjon med stillingsopplysning og bedrift.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.mai. Ved prosjektslutt vil personopplysninger anonymiseres og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved prosjektansvarlige Henriette Aase (e-post henriette.vagen.aase@nmbu.no) og Hanna Feng Diesen (e-post hanna.feng.diesen@nmbu.no) og veileder Eystein Ystad (e-post eystein.ystad@nmbu.no)
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen (e-post personvernombud@nmbu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Henriette Vågen Aase
Hanna Feng Diesen
(Eystein Ystad)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan integrere trippel bunnlinje i forretningsmodeller? En casestudie med Impact StartUp.”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i masteroppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway