



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp  
Handelshøyskolen

# **Samfunnsansvar i eiendomsbransjen: En multippel casestudie av utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar i perioden 2007-2017**

Emilie Narmo  
Julie Sandberg

Økonomi og administrasjon

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er samfunnsansvar i den norske eiendomsbransjen. Formålet er å undersøke hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i bransjen over tid. For å få en forståelse av utviklingen og forsøke å forklare den har vi i anvendt interessenteori, legitimitetsteori, strategi og omdømmeteori. Ut ifra de fire teoretiske perspektivene er det formulert forventninger knyttet til undersøkelsens empiriske funn.

Undersøkelsen er gjennomført som en multipel casestudie med en kvalitativ tilnærming, og vi tar for oss tre caseselskaper, henholdsvis Entra, Norwegian Property og Olav Thon Eiendomsselskap. Dataene er samlet inn gjennom undersøkelser av årsrapporter, samfunnsansvarsrapporter og miljørapporter, samt semi-strukturerte intervjuer. Analysen av empirien ble hovedsakelig gjort med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, og i diskusjonen som presenteres er det våre forventninger som setter rammen.

Resultatene av studien viser en tydelig utvikling i arbeidet med samfunnsansvar i caseselskapene. Utviklingen kan forklares ut ifra både interessenteori, legitimitetsteori, strategi og omdømmeteori, men i ulik grad for hvert selskap. I perioden har alle tre definert sine interesser, og de har tatt stadig mer hensyn til deres forventninger og krav i arbeidet med samfunnsansvar. For Entra har arbeidet med samfunnsansvar vært av klar strategisk betydning, og bidratt til et bedre omdømme. Ut ifra våre funn om Olav Thon Eiendomsselskap og Norwegian Property kan utviklingen i arbeidet i mindre grad forklares ut ifra strategi og omdømme. Olav Thon Eiendomsselskap har imidlertid fulgt Olav Thon Gruppens retningslinjer for samfunnsansvar siden 2013, og gruppen har hatt særlig fokus på å fremme Olav Thon og hans samfunnsengasjement. For Norwegian Property virker omgivelsenes forventninger og krav å ha vært av betydning for utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar, særlig med tanke på rapportering av samfunnsansvar. Med utgangspunkt i studiens funn kan imidlertid dette også forklare utviklingen hos de to andre selskapene, og således kan utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar forklares ut ifra legitimitetsteori.

## **Abstract**

The topic of this thesis is Corporate Social Responsibility (CSR) in the Norwegian real estate industry. The purpose is to examine how the work with CSR has developed in the industry over time. This study applies stakeholder theory, legitimacy theory, strategy and theory of reputation as a theoretical framework to gain an understanding of the industry progress. Expectations related to the empirical findings of the study are formulated based on the four theoretical perspectives.

The study is a multiple case study with a qualitative approach. We have selected three case companies; Entra, Norwegian Property and Olav Thon Eiendomsselskap. The data is collected through annual reports, social responsibility reports and environmental reports, as well as semi-structured interviews. The analysis of empirical work was done primarily on the basis of the theoretical framework, and in the discussion presented, our expectations set the framework.

The results of the study show a strong progress related to CSR for the case companies. The improvement can be explained by both stakeholder theory, legitimacy theory, strategy and theory of reputation, but to different degrees for each company. During the analysis period, all three companies have defined their stakeholders, and increasingly given attention to their demands towards CSR. For Entra, their work with CSR has been of strategic importance and contributed to a better reputation. Based on our findings about Olav Thon Eiendomsselskap and Norwegian Property, their work can be explained to a lesser degree by strategy and reputation. Olav Thon Eiendomsselskap has, however, followed the Olav Thon Group's CSR policy since 2013, and the group has focused particularly on promoting Olav Thon and his community engagement. For Norwegian Property, it appears that the society's expectations and requirements have been of importance, especially with regard to reporting. However, the findings suggest that the other two companies are also attempting to comply with society's expectations and requirements. Thus, the development in the work with CSR can be explained by legitimacy theory.

## **Forord**

Denne masteroppgaven representerer den avsluttende delen av vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven er skrevet innenfor økonomistyringsprofilen og utgjør 30 studiepoeng.

Etter en lang og omfattende arbeidsprosess kan vi omsider presentere vårt endelige resultat. Det har vært lærerikt å jobbe så tett sammen, og spennende å få oppleve et prosjekt fra begynnelse til slutt. Vi har imidlertid også møtt på noen utfordrende perioder, men i dag kan vi se stolt tilbake på at vi mestret å komme oss gjennom dem.

Vi vil rette en stor takk til vår hovedveileder, Arild Wæraas, og biveileder, Terje Kvilhaug, for raske tilbakemeldinger og konstruktive innspill underveis i prosessen. Vi vil også takke våre informanter fra Entra og Norwegian Property for at de var villige til å stille opp til intervju.

Avslutningsvis ønsker vi å takke familie, kjærester og venner for støtte og oppmuntring. Ikke minst for deres tålmodighet når vi har vært slitne og litt vanskelige å ha med å gjøre. Dette har vært til stor hjelp – tusen takk.

Emilie Narmo og Julie Sandberg

Oslo, 10. august 2018

# Innholdsfortegnelse

<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	3
1.3 AVGRENSNING .....	3
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	4
<b>KAPITTEL 2: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....</b>	<b>5</b>
2.1 DEFINISJONER .....	5
2.2 UTVIKLINGEN AV CSR.....	6
2.2.1 <i>Historisk utvikling av begrepet CSR</i> .....	6
2.2.2 <i>Utviklingen av CSR i nyere tid</i> .....	9
2.3 SENTRALE KONSEPTER.....	12
2.3.1 <i>Carrolls CSR-pyramide</i> .....	12
2.3.2 <i>Bærekraftig utvikling</i> .....	13
2.4 RAPPORTERING AV CSR.....	14
<b>KAPITTEL 3: TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>17</b>
3.1 INTERESSENTTEORI .....	17
3.1.1 <i>Hva er en interessent?</i> .....	18
3.1.2 <i>Identifisering av interessenter</i> .....	19
3.1.3 <i>Deskriptiv, instrumentell og normativ tilnærming</i> .....	20
3.1.4 <i>Prioritering og klassifisering av interessentene</i> .....	21
3.2 LEGITIMITETSTEORI .....	23
3.2.1 <i>Hva er legitimitet?</i> .....	23
3.2.2 <i>Legitimitet og offentliggjøring av informasjon</i> .....	24
3.2.3 <i>Legitimitetsgap</i> .....	25
3.2.4 <i>Sosial kontrakt</i> .....	26
3.2.5 <i>Pragmatisk, normativ og kognitiv legitimitet</i> .....	26
3.2.6 <i>Oppnå, vedlikeholde eller reparere legitimitet</i> .....	27
3.2.7 <i>Strategiske tiltak for legitimering</i> .....	27
3.3 STRATEGI.....	28
3.3.1 <i>Hva er strategi?</i> .....	29
3.3.2 <i>To perspektiver på strategi</i> .....	29

3.3.3 <i>Creating Shared Value (CSV)</i> .....	31
3.3.4 <i>Tradisjonell og moderne CSR</i> .....	31
3.4 OMDØMMETEORI.....	33
3.4.1 <i>Hva er omdømme?</i> .....	33
3.4.2 <i>Samfunnsansvar og omdømme</i> .....	34
3.4.3 <i>Medier og interessenter</i> .....	35
3.4.4 <i>Filantropi og omdømme</i> .....	36
3.5 FORVENTNINGER TIL EMPIRISKE FUNN.....	37
3.5.1 <i>Interessenteori</i> .....	37
3.5.2 <i>Legitimitetsteori</i> .....	38
3.5.3 <i>Strategi</i> .....	39
3.5.4 <i>Omdømmeteori</i> .....	40
<b>KAPITTEL 4: METODE</b> .....	<b>42</b>
4.1 EMPIRISKE UNDERSØKELSER.....	42
4.2 FORSKNINGSDESIGN.....	42
4.3 VALG AV METODE.....	43
4.4 STUDIEOBJEKTER.....	45
4.4.1 <i>Bransjen</i> .....	45
4.4.2 <i>Valg av caseselskaper</i> .....	45
4.5 METODE FOR DATAINNSAMLING OG ANALYSE.....	47
4.5.1 <i>Primærdata</i> .....	47
4.5.2 <i>Dokumentundersøkelser</i> .....	48
4.5.3 <i>Intervju</i> .....	48
4.6 DATAANALYSE.....	51
4.7 ETISKE VURDERINGER.....	52
4.8 VALIDITET OG RELIABILITET.....	53
4.8.1 <i>Reliabilitet</i> .....	53
4.8.2 <i>Validitet</i> .....	54
<b>KAPITTEL 5: EMPIRISKE FUNN</b> .....	<b>56</b>
5.1 PRESENTASJON AV CASESELSKAPER.....	56
5.1.1 <i>Entra</i> .....	56
5.1.2 <i>Norwegian Property</i> .....	57
5.1.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	57

5.2 FOKUSOMRÅDER .....	58
5.2.1 <i>Entra</i> .....	58
5.2.2 <i>Norwegian Property</i> .....	63
5.2.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	65
5.3 RAPPORTERING .....	69
5.3.1 <i>Entra</i> .....	69
5.3.2 <i>Norwegian Property</i> .....	70
5.3.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	71
5.4 INTERESSEENTER .....	73
5.4.1 <i>Entra</i> .....	73
5.4.2 <i>Norwegian Property</i> .....	76
5.4.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	79
5.5 LEGITIMITET .....	80
5.5.1 <i>Entra</i> .....	80
5.5.2 <i>Norwegian Property</i> .....	81
5.5.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	82
5.6 STRATEGI.....	83
5.6.1 <i>Entra</i> .....	83
5.6.2 <i>Norwegian Property</i> .....	85
5.6.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	87
5.7 OMDØMME.....	88
5.7.1 <i>Entra</i> .....	88
5.7.2 <i>Norwegian Property</i> .....	89
5.7.3 <i>Olav Thon Eiendomsselskap</i> .....	90
<b>KAPITTEL 6: DISKUSJON.....</b>	<b>91</b>
6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	91
6.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	95
6.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	98
6.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4.....	102
<b>KAPITTEL 7: AVSLUTNING.....</b>	<b>107</b>
7.1 HOVEDFUNN .....	107
7.2 KONKLUSJON .....	110
7.3 BEGRENSENINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	111

<b>REFERANSER .....</b>	<b>113</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>121</b>

## **Figuroversikt**

<b>Figur 1:</b> Mediedekning av samfunnsansvar for perioden 2000-2017 .....	1
<b>Figur 2:</b> Carrolls CSR-pyramide.....	13
<b>Figur 3:</b> Freemans interessentkart.....	19
<b>Figur 4:</b> Tre tilnæringer til interessentteorien.....	21
<b>Figur 5:</b> Rammeverk for prioritering og klassifisering av interessenter .....	22
<b>Figur 6:</b> Legitimitetsgap.....	25
<b>Figur 7:</b> Omdømmebygging som et resultat av samfunnsansvar.....	35
<b>Figur 8:</b> Et godt omdømme fungerer som en magnet .....	36

## **Tabelloversikt**

<b>Tabell 1:</b> Tradisjonell vs. moderne CSR.....	32
<b>Tabell 2:</b> Oversikt over rapporter.....	47



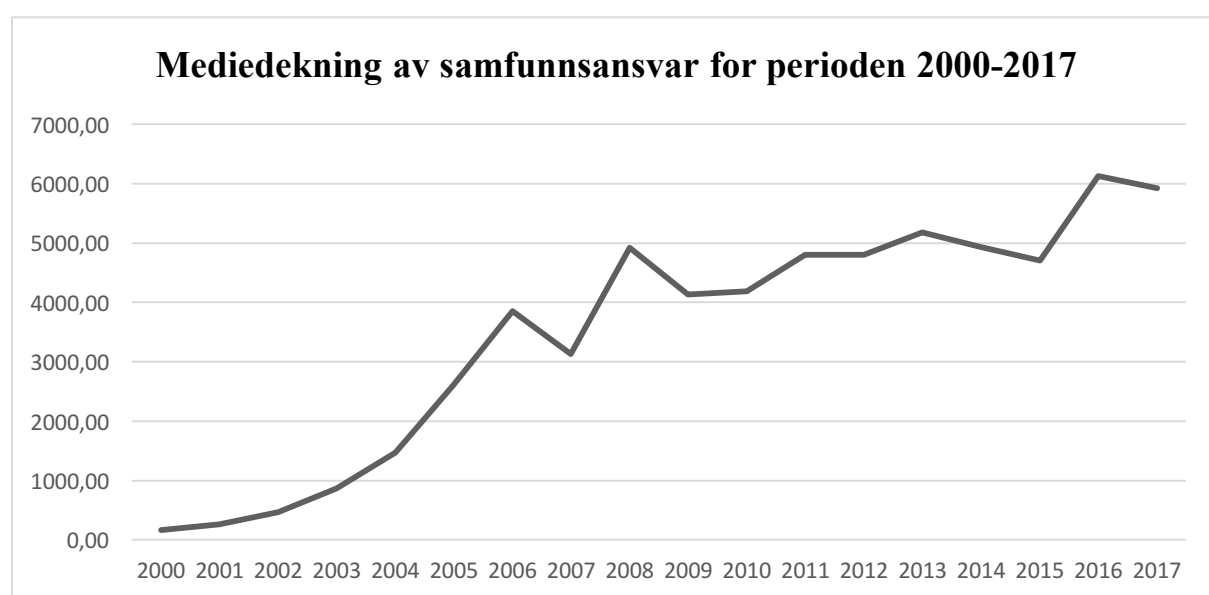
# KAPITTEL 1: Innledning

I dette kapitlet begrunner vi valg av tema og formålet med oppgaven. Deretter presenterer vi oppgavens hovedproblemstilling og fire forskningsspørsmål. Vi gjøre også rede for noen avgrensninger, samt oppgavens oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

CSR har de siste 20 årene vokst frem og blitt et populært konsept som i dag praktiseres av selskaper og organisasjoner verden over. Det er blitt stadig mer vanlig å ha egne ledere, og til og med egne avdelinger, som arbeider med samfunnsansvar. I tillegg har man sett en økning i rapportering på området, i form av at selskaper rapporterer om sine sosiale og miljømessige prestasjoner. Flere har også sett muligheten til å tjene penger på konseptet, og det finnes i dag mange selskaper som tilbyr konsulenttjenester knyttet til arbeid med samfunnsansvar (Crane, et al., 2014).

Atle Midtun (2007) hevdet at CSR er en megatrend, og at dette var noe som blant annet kom frem gjennom internasjonal presse (Midtun, 2007). Temaet har også fått stadig mer oppmerksomhet i norsk presse. Grafen under viser hvor ofte ordet samfunnsansvar har fremkommet i media i perioden 2000 til 2017, og det er tydelig at utviklingen har tiltatt.



**Figur 1:** Mediedekning av samfunnsansvar for perioden 2000-2017 (søkeresultat Retriever).

Det er blitt skrevet utallige bøker og artikler om CSR. Ideene om hva bedrifters samfunnsansvar handler om er mange, og gjennom flere tiår har en rekke akademikere og forskere presentert sine forklaringer og definisjoner. Dette vitner om at begrepet er svært omdiskutert og ikke entydig. Det råder med andre ord ikke en klar enighet om hva CSR eller samfunnsansvar er. Dette vekket vår nysgjerrighet da vi var i prosessen med å finne tema for oppgaven vår. Vi ble også motivert av konseptets aktualitet, og på bakgrunn av dette falt valget nettopp på CSR, eller bedriftens samfunnsansvar.

Vi har begge bakgrunn fra Handelshøyskolen BI i Oslo, og ble kjent gjennom et utvalg for studenter med interesse for eiendom. Denne felles interessen skulle vise seg å spille inn da vi bestemte oss for hvordan vi ønsket å studere CSR. Det er gjort tidligere forskning på CSR og norske selskaper, men lite tilknyttet eiendomsbransjen. Av den grunn bestemte vi oss for at denne bransjen skulle sette rammen for undersøkelsen vår.

Tidligere ble eiendomsbransjen sett på som en sidevirksomhet drevet av enkeltpersoner eller selskap med lokal tilhørighet, men har de siste 30 årene blitt i mye større grad profesjonalisert (Eiendomsbransjen, 2018). Bransjen er i dag fortsatt i vekst og det stilles stadig høyere krav til kompetanse og hvordan man kan imøtekomme de raske endringene i samfunnet. Eiendomsbransjen bidrar til verdiskapning i samfunnet. Det bygges og utvikles som aldri før, og de påvirker således omgivelsene sine i stor grad. Ifølge bransjen selv fører dette med seg et stort ansvar. De ser derfor at det er blitt stadig viktigere å tydeliggjøre bransjens rolle i samfunnet og hvordan aktørene kan ta et aktivt samfunnsansvar (Senter for eiendomsfag, 2012). Det har vært mye fokus på at bransjen utgjør en spesielt stor belastning på det ytre miljøet. Vi har imidlertid merket oss at det sosiale aspektet etter hvert har fått mer oppmerksomhet, som blant annet at bransjen står overfor særlige utfordringer knyttet til sosial dumping. Med dette har vi inntrykk av at samfunnsansvar har blitt en større del av bransjen, sammenliknet med et par tiår tidligere. Vi ønsket å få mer innsikt om dette, og denne oppgaven vil dermed undersøke utviklingen knyttet til denne tematikken. I tillegg var vi interessert i å få en bedre forståelse av hvordan denne utviklingen kan forklares.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i den norske eiendomsbransjen over tid. På bakgrunn av dette har vi definert følgende hovedproblemstilling:

- Hvordan har arbeidet med samfunnsansvar utviklet seg i caseselskapene fra 2007 til 2017?

For å undersøke problemstillingen og få en forståelse av utviklingen, har vi formulert fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan denne utviklingen forklares ut ifra interessenteori?
2. Hvordan kan denne utviklingen forklares ut ifra legitimitetsteori?
3. Hvordan kan denne utviklingen forklares ut ifra strategi?
4. Hvordan kan denne utviklingen forklares ut ifra omdømmeteori?

Det er gjort mye forskning på disse fire teoretiske perspektivene knyttet til samfunnsansvar, og dette kan bidra til å forklare utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar i eiendomsbransjen.

## 1.3 Avgrensning

Vi undersøker hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i eiendomsbransjen over tid, men grunnet undersøkelsens tidsbegrensning fokuserer vi på tre caseselskaper over en ti års periode, henholdsvis 2007 til 2017. I tillegg har vi avgrenset oss til fire utvalgte teorier som en del av vårt teoretiske rammeverk. Vi kunne tatt for oss flere, som for eksempel institusjonell teori, men dette ville blitt et altfor omfattende arbeid. Vi måtte da begrense oss til de teoriene vi fant mest aktuelle for vår problemstilling. Med dette vil vår analyse ha sitt grunnlag i det teoretiske rammeverket, noe som betyr at vi ikke vil gjøre noen egne vurderinger av caseselskapenes samfunnsansvarlige handlinger. Hensikten er å se på utviklingen av arbeidet over tid og hvordan dette kan forklares ut ifra ulike teoretiske perspektiver, men ikke vurdere hvorvidt arbeidet har vært bra eller dårlig.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven har syv kapitler, inkludert innledningskapittelet. I *kapittel 2* gis det en introduksjon av Corporate Social Responsibility eller samfunnsansvar. Dette gjør vi for å gi leseren innsikt om og bedre forståelse av dette omfattende og stadig mer aktuelle temaet. I *kapittel 3* presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for analysen i oppgaven. Vi gjør også rede for noen forventninger som vi har til våre empiriske funn med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket avslutningsvis i dette kapittelet. Deretter gir vi en beskrivelse av metoden som vår undersøkelse baseres seg på i *kapittel 4*. I *kapittel 5* presenteres oppgavens empiriske funn, som vi kom frem til gjennom analyse av dataene vi samlet inn. Videre inneholder *kapittel 6* en diskusjon av de empiriske funnene. Her diskuterer vi med utgangspunkt i våre forventninger knyttet til oppgavens fire forskningsspørsmål. *Kapittel 7* er den siste og avsluttende delen av oppgaven. Vi har her trukket ut undersøkelsens viktigste funn, og presenterer en oppsummerende drøfting etterfulgt av en konklusjon. Vi avslutter kapittelet med oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

## KAPITTEL 2: Corporate social responsibility

I denne delen ser vi nærmere på begrepet Corporate social responsibility (CSR) for å gi leseren historisk innsikt om temaet før vår utredning. Kapitlet illustrerer hvor mangetydig, omstridt og dynamisk CSR-begrepet er, noe som vi innledningsvis beskrev som bakgrunnen for vårt valg av dette temaet. Vi begynner med å redegjøre for noen utvalgte definisjoner. Deretter tar vi for oss CSR i et historisk perspektiv, og CSR i moderne tid både globalt og i Norge. Videre beskriver vi noen sentrale konsepter knyttet til CSR før vi avslutningsvis ser litt nærmere på rapportering.

### 2.1 Definisjoner

Corporate social responsibility, eller bedriftens samfunnsansvar på norsk, er et begrep som er blitt diskutert av forskere og akademikere i mer enn 50 år. For hva er samfunnsansvar, og hva vil det si at en organisasjon er samfunnsansvarlig? Svaret på dette varierer, og det finnes en jungel av forklaringer og definisjoner av begrepet (Crane et.al, 2014).

En mye brukt definisjon er den EU-kommisjonen la frem i 2002, der CSR beskrives på følgende måte: *“CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”* (EU-kommisjonen, 2002, s.5). Det fokuseres med andre ord på sosiale og miljømessige hensyn, samt samspillet med interessenter. I tillegg legges det vekt på at konseptet er frivillig. I 2011 kom derimot kommisjonen med en ny definisjon: *“the responsibility of enterprises for their impacts on society”* (EU-kommisjonen, 2011, s.6). Her betones det faktum at bedrifter påvirker samfunnet med sin virksomhet, noe som gir dem et ansvar. Dette ble presentert som en del av EU-kommisjonens nye CSR-strategi, der de også trekker frem følgende: *“Corporate social responsibility concerns actions by companies over and above their legal obligations towards society and the environment. Certain regulatory measures create an environment more conducive to enterprises voluntarily meeting their social responsibility”* (EU-kommisjonen, 2011, s.3). Med dette vises det til at CSR omhandler selskapers forpliktelser overfor samfunnet og miljøet som går utover det loven krever. I tillegg går de noe bort fra det frivillige elementet, og foreslår at viss regulering kan bidra til mer sosialt engasjement.

Innenfor våre landegrenser har vi Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), som gir følgende forklaring på samfunnsansvar: *“Næringslivets samfunnsansvar handler om hvordan verdiskapning skjer – det vil si hvordan bedrifter produserer varer og tjenester på en lønnsom, anstendig og bærekraftig måte”* (Donovan, 2002). Denne definisjonen kobler samfunnsansvar og bærekraftig utvikling, i form av at bedrifter skal ha bærekraft som mål i sin verdiskapning.

Dette er et knippe av de mange definisjonene som finnes av CSR. Det er med andre ord ingen klar enighet om hva CSR er, og forståelsen av begrepet varierer på tvers av land, sektorer, bransjer og organisasjoner.

## **2.2 Utviklingen av CSR**

### **2.2.1 Historisk utvikling av begrepet CSR**

Konseptet som vi i dag kjenner som CSR har en lang historie. Tanken om at selskaper skal bidra til velferd i samfunnet de opererer i er ikke ny, og kan spores over hundre år tilbake i tid. I Storbritannia på slutten av 1800-tallet var det blant annet fokus på de ansatte og bedring av deres arbeids- og levetilstand. Hvorvidt dette ble gjort for å gjøre dem mer produktive og oppnå økonomisk gevinst, eller av sosiale grunner i form av å hjelpe og imøtekomme deres behov, var vanskelig å si. Bidrag til gode formål, eller såkalt filantropi, var også noe som ble praktisert i utstrakt grad. Men det moderne konseptet CSR begynte å ta form på 1950-tallet (Carroll, 2008). På den tiden observerte man en voksende litteratur i USA som siden har vist seg å være betydningsfulle bidrag til utviklingen av CSR. Ifølge Carroll markerte 50-tallet av den grunn begynnelsen på den moderne perioden av CSR (Carroll, 1999).

Howard R. Bowen regnes som amerikaneren som introduserte CSR for første gang. I 1953 kom han ut med boken *“Social Responsibility of the Businessman”*, som kan sies å markere begynnelsen på den moderne litteraturen om CSR (Carroll, 2008). I boken tar han opp flere spørsmål knyttet til selskaper og deres ansvar, og et av de mest kjente lyder som følger: *“What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?”* (Bowen, 1953, s. xi). Han presenterer også en definisjon av forretningsmenns sosiale ansvar: *“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”* (Bowen, 1953, s.6). Dette viser til tanken om å ta hensyn til samfunnet man er en del av når man handler,

og at det å orientere seg i retning av samfunnets forventninger er noe næringslivets menn har ansvar for å gjøre. Hans arbeid var så betydningsfullt at Carroll kalte han for “Father of Corporate Social Responsibility” (Carroll, 1999).

Utover 1960-tallet kom flere akademikere og teoretikere på banen, og det ble gjort mange forsøk på å stadfeste hva som menes med CSR (Carroll, 2008). En av de første til å komme med en definisjon var Keith Davis (1960), og hans innsats har vært av stor betydning for utviklingen og forståelsen av begrepet. I en artikkel fra 1960 presenterer han sosialt ansvar slik: *“Businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest”* (Davis, 1960, s.70). I likhet med Bowen argumenterer han med dette for at handlinger ikke bare skal gjøres av økonomiske grunner, og at dette er et ansvar som ligger hos selskapenes ledelse.

I 1970-årene fortsatte diskusjonene og konseptet utviklet seg videre, og litteraturen om CSR ble stadig mer omfattende (Carroll, 1999). Morrell Heald var en av dem som satte sitt preg på dette tiåret. I 1970 kom han ut med en banebrytende bok, som blant annet tar opp 1900-tallets selskaper og deres sterke fokus på forholdet til samfunnet og filantropi (Carroll, 2008). Samme året publiserte Milton Friedman artikkelen “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, der han argumenterer for at det eneste ansvar et selskap har er å maksimere profitt innenfor lovens rammer (Friedman, 1970). Med dette snevre synet på CSR regnes han som en sentral skikkelse innen den omfattende debatten rundt konseptets betydning.

I 1979 kom Archie Carroll på banen, og i en artikkel presenterte han følgende definisjon av CSR: *“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”* (Carroll, 1979, s.500). Med dette foreslo han at CSR omfatter fire komponenter, og ikke kun handler om å maksimere profitt, som Friedman argumenterte for. I tillegg til et økonomisk ansvar har selskapet også et legalt, etisk og skjønnsmessig (filantropisk) ansvar. Med dette rammeverket viste Carroll ulike forventninger samfunnet kan ha, og det ansvaret som det fører med seg for selskaper. Det er stilt spørsmål knyttet til den økonomiske komponenten, men han forklarer at denne er innlemmet i definisjonen, da også dette er noe som kommer samfunnet til gode, i form av at det bidrar til å opprettholde næringslivet og det økonomiske systemet (Carroll, 2008).

På 1980-tallet var det mindre fokus på å definere CSR, men derimot en økende interesse for å studere og forske på konseptet. I kjølevannet av dette utviklet det seg et mangfold av alternative og komplementære konsepter, teorier og modeller (Carroll, 2008). Blant de CSR-relaterte begrepene som vokste frem var corporate social responsiveness, corporate social performance (CSP) og næringslivsetikk. Corporate social responsiveness beskrives som en mer handlingsorientert form for CSR, mens CSP som fokuserer på resultatene av arbeidet med CSR (Carroll, 2015). I tillegg fikk “stakeholder”-teori mye oppmerksomhet. R. Edward Freeman publiserte i 1984 sin kjente bok om “stakeholders”, og siden har teorien hatt stor suksess innenfor CSR-feltet. Tanken til Freeman er at selskaper har et ansvar overfor sine interessenter, som kan beskrives som parter som kan påvirke eller bli påvirket av et selskaps handlinger (Freeman, 1984). “Stakeholder” eller interessenteori vil bli ytterligere utdypet i kapittel 3, da denne inngår i oppgavens teoretiske rammeverk.

Konseptene som dukket opp på 1980-tallet fortsatte å utvikle seg det neste tiåret. I tillegg vokste det frem nye ideer. Bærekraftig utvikling og corporate citizenship bygde også på CSR, og ble mottatt med stor interesse (Carroll, 2008). Men det ble i liten grad produsert unike bidrag til definisjonen av CSR på 1990-tallet (Carroll, 1999). Carroll presenterte derimot sin CSR-pyramide i 1991, som siden har blitt en kjent modell og mye brukt på CSR-feltet (Carroll, 1991). Dette tiåret var preget av økt globalisering, og ideen om CSR spredte seg verden over (Carroll, 2015). Det ble dermed observert stadig mer praktisk anvendelse av CSR. Konseptet utviklet seg innad i selskaper, og mange opprettet blant annet posisjoner med CSR-relaterte ansvarsområder. Filantropi var utbredt blant store multinasjonale selskaper, noe som kom frem gjennom initiativer som blant annet strategiske donasjoner og frivillig arbeid blant de ansatte. I tillegg begynte mange å bygge omdømme rundt sin CSR-praksis, noe som fortsatte som en trend også etter tusenårsskiftet (Carroll, 2008).

Med dette har det siden 1950-tallet vært stor interesse for CSR. Utviklingen har vært preget av et bredt innslag av bidrag, noe som har resultert i en omfattende og variert litteratur om konseptet.



## 2.2.2 Utviklingen av CSR i nyere tid

### *Globalt*

Interessen for CSR tiltok på slutten av 90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet (Midttun, 2013). Globaliseringen førte til at flere selskaper opererte på tvers av landegrenser. Nasjonalstatens mulighet til å regulere og kontrollere næringslivet ble svekket, noe som ga selskaper mer makt og spillerom (Carson & Kosberg, 2003). Økt makt skapte imidlertid forventninger fra omgivelsene om at selskapene skulle ta et større samfunnsansvar. I tillegg førte globaliseringen av økonomien til stadig hardere global konkurranse. Økt konkurranse, samt krav om å minimere kostnader gjorde at typisk vestlige bedrifter, etablert i utviklingsland, ble fristet til løsninger som gikk på bekostning av for eksempel arbeidstakeres rettigheter og miljøhensyn (Røvik, 2007). Dette satte virkelig de etiske sidene ved samfunnsansvar på dagsorden. I samme periode opplevde verden også en teknologisk utvikling og fremveksten av internettet. Dette åpnet dører for bedriftene med tanke på bruk av kanaler til å kommunisere sitt sosiale engasjement utad og bygge merkevare. Men det førte også med seg ulemper. Bedriftene ble mer transparente, og dermed mer utsatt for forventninger og press. Ikke minst eksponerte de seg selv for kritikk dersom forventningene ikke ble møtt (Midttun, 2013). Kritikken kom i stor grad fra internasjonale frivillige organisasjoner, eller ikke-statlige organisasjoner (NGOs)<sup>1</sup>, som utviklet seg i takt med globaliseringen (Carson & Kosberg, 2003). NGOs har siden tatt på seg rollen som vakthunder, og jobbet for økt bevissthet rundt samfunnsansvar i næringslivet (Røvik, 2007). Det har gitt resultater mye grunnet medias økte makt. Store globale selskaper har gitt etter for presset for å ikke havne i medias kritiske søkelys (Midttun, 2013). Negativ medieomtale kan sette både omdømmet og merkevaren på spill, noe som ikke er heldig med tanke på det tøffe konkurranseklimaet. Dette kan ha gitt grobunn for “the greenwashing thesis” (Midttun, 2013). Tesen går ut på at selskaper møter de utfordringer, som digitaliseringen og media fører med seg, ved å opprette profesjonelle kommunikasjonsavdelinger som utad får dem til å fremstå mer sosialt ansvarlig enn de faktisk er (Midttun, 2013). “Greenwashing” vokste frem som et begrep for å reflektere den økende bekymringen for at selskaper drev med kreativ omdømmehåndtering og feilinformering for å komme seg opp og frem i konkurransen (Laufer, 2003).

---

<sup>1</sup> Non-governmental organizations

Flere hendelser tidlig på 2000-tallet bidro også helt klart til det økende fokuset på CSR. En av de mest kjente er Enron-skandalen, som omhandlet en omfattende regnskapssvindel i det store amerikanske energiselskapet Enron. Saken fikk stor oppmerksomhet og massiv internasjonal medieomtale. Grunnet de mange etiske brudd som ble begått har skandalen siden blitt mye nevnt i litteratur om etikk og CSR verden over (Røvik, 2007).

Rundt tusenårsskiftet ble det etablert flere internasjonale initiativer som bidro med å sette CSR på næringslivets agenda. I 1997 ble Global Reporting Initiative (GRI) opprettet i USA. Formålet var å utvikle en global veileder for rapportering av den økonomiske, miljømessige og sosiale dimensjonen av bedrifters virksomhet. I 2000 ble den første versjonen av retningslinjene publisert, og siden har GRI blitt den mest anerkjente standarden og mest brukte rammeverket for rapportering internasjonalt (GRI, 2016). I 1999 ble FNs Global Compact lansert. Dette er et globalt nettverk som bedrifter kan velge å slutte seg til. Som medlem forplikter man seg til å jobbe bevisst med samfunnsansvar, og gjøre sitt beste for å oppfylle de ti prinsippene som omhandler menneskerettigheter, arbeidstakerrettighet, miljø og anti-korrupsjon. Global Compact har i dag over 12 000 deltakere fordelt på mer enn 160 land, og er det mest omfattende initiativet for næringslivets samfunnsansvar (FN, 2017).

Året etter lanserte Verdensbanken Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Initiative. Dette var et omfattende program som hadde til hensikt å fremme CSR gjennom opplæring og dialog (Drori, et al., 2006). Noen år senere kom International Organization for Standardization også på banen. I 2010 ga de ut ISO 26000, som er en internasjonal standard og veileder for samfunnsansvar. Den inneholder retningslinjer og ikke krav, og kan brukes av alle typer organisasjoner (ISO, 2014).

### *Norge*

Norske myndigheter var forholdsvis tidlig ute med å engasjere seg i CSR (Midttun, 2013). Allerede i 1998 opprettet Regjeringen et rådgivende organ for næringslivets samfunnsansvar, kalt KOMpakt (St.meld. nr. 10 (2008-2009)). Hensikten var å fremme dialog og erfaringsutveksling om samfunnsansvar. I begynnelsen var KOMpakt sterkt orientert mot menneskerettigheter, men i 2006 ble mandatet endret og flere sider av næringslivets samfunnsansvar skulle prioriteres. I 2011 skjedde det igjen en endring, i form av at mandatet ble mer tilpasset Global Compact's ti prinsipper (Midttun, 2013). I tillegg til myndighetene

består i dag medlemmene i KOMpakt av organisasjoner fra næringslivet, frivillige organisasjoner, fagbevegelsen og forskning- og utdanningsinstitusjoner (Regjeringen, 2017a).

Siden CSR kom på statens agenda er det Utenriksdepartementet som har hatt ansvar som koordinator (Midttun, 2013). I 2008 la departementet frem Stortingsmelding nr. 10, ”Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi”. Regjeringen hadde merket seg at mange bedrifter og organisasjoner viste evne og vilje til arbeide med samfunnsansvar. Likevel så de fortsatt behov for mer bevisstgjøring og større engasjement. Det internasjonale fokuset dominerer, og stortingsmeldingen er i stor grad retningsgivende for norske bedrifter som opererer i områder der det er politisk ustabilitet, fattigdom eller korrupsjon (St.meld. nr. 10 (2008-2009)). I Norge har vi flere lover som regulerer bedrifter og deres sosiale rolle, som blant annet arbeidsmiljø-, miljø- og skattelovgivning, samt regnskapsloven. Men mange norske bedrifter er engasjert i land der lovgivningen og håndheving av denne er mindre god, og dermed er de etiske sidene ved næringslivets samfunnsansvar blitt tydeligere. Av stortingsmeldingen fremkommer det tydelig hvilke forventninger Regjeringen har til næringslivets rolle og ansvar. De har blant annet en klar forventning om at alle norske bedrifter legger internasjonale retningslinjer til grunn for sin virksomhet, og trekker særlig frem OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper og prinsippene i FNs Global Compact. I tillegg vektlegges viktigheten av åpenhet og innsyn, samt betydningen av å rapportere om sosiale og miljømessige forhold ved virksomheten. GRI fremheves her som et rammeverk for rapportering som er særlig egnet for større bedrifter (St.meld. nr. 10 (2008-2009)).

Regjeringen har senere også lagt ut en egen melding om forventninger og retningslinjer, der de presenterer en liste over et utvalg anerkjente internasjonale retningslinjer som de oppfordrer bedrifter å bruke i sitt arbeid med samfunnsansvar. De nevner flere frivillige initiativer, standarder og sertifiseringer, som blant annet Miljøfyrtårn og SA 8000 (Regjeringen, 2014a).

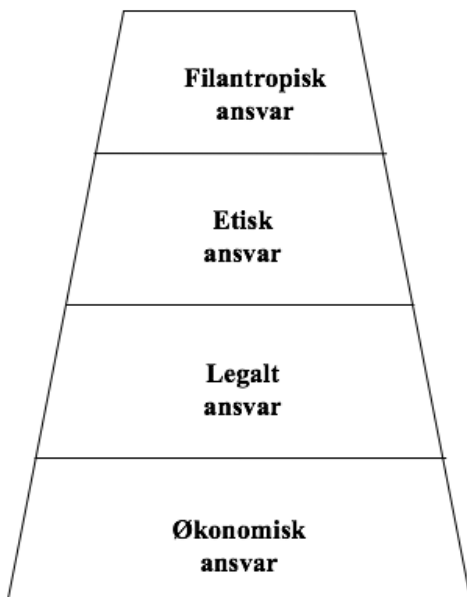
Dette standpunktet i forhold til samfunnsansvar viser at konseptet også har vokst frem i Norge, og at det har stor aktualitet i dag. I likhet med det globale samfunn er ikke forståelsen av CSR entydig. Norske myndigheter gir imidlertid en definisjon som går som følger: ”*Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov*” (Regjeringen, 2017a). Denne definisjonen drar inn flere elementer. Den fanger opp de partene selskaper er ansvarlige overfor, og det faktum at det er frivillig å vise hensyn utover det

lovgivning krever. Innovasjon Norge og NHO ønsker også å bidra med forståelse, og begge aktørene spiller en viktig rolle i samfunnsdebatten om samfunnsansvar. De setter temaet på dagsorden, og gir støtte og veiledning i hvordan bedrifter kan arbeide med samfunnsansvar (Innovasjon Norge, 2016; NHO, 2013).

## **2.3 Sentrale konsepter**

### **2.3.1 Carrolls CSR-pyramide**

Carroll publiserte i 1991 en artikkel der han presenterte en modell som han kalte for “the Pyramide of Corporate Social Responsibility” (Carroll, 1991). Modellen har siden blitt et anerkjent akademisk rammeverk og dominert forståelsen av begrepet CSR (Crane, et al., 2014). Han foreslo i 1979 at selskapets totale samfunnsansvar kan klassifiseres i fire hovedtyper; økonomisk, legalt, etisk og filantropisk ansvar (Carroll, 1979). Han bygget videre på denne ideen ved å fremstille dette som en lagdelt pyramide, og tanken er at samfunnsansvaret er fullstendig oppfylt dersom alle de fire komponentene er ivaretatt (Carroll, 1991). Det økonomiske ansvar utgjør pyramidens fundament, da det er et slags grunnleggende behov som må dekkes for å muliggjøre de andre formene for ansvar. Det vil si at selskapet har et ansvar for å maksimere verdier for virksomheten, noe som er et krav fra samfunnet da det bidrar til verdiskapning. Det stilles også krav til at selskapet skal overholde samfunnets lover og regler, og det neste stadiet i pyramiden er dermed det legale eller juridiske ansvaret. Deretter kommer den etiske komponenten. Dette innebærer å innfri de normer, standarder og forventninger som finnes i samfunnet utover det lovpålagte. Det betyr at selskapet skal opptre moralsk, og gjøre det som er riktig og rettferdig overfor sine interessenter. Det siste og fjerde stadiet tar imidlertid for seg filantropi. Dette dreier seg om en forventning om at selskaper skal ta del i handlinger som er til samfunnets beste og være en god medborger. Selskaper skal engasjere seg og bidra finansielt eller med sin tid til realisering av ulike typer formål som gagnar samfunnet (Carroll, 1991). Med dette betrakter modellen fire områder av ansvar et selskap kan ha, og gjennom dette bidrar med forståelse av hva CSR er.



**Figur 2:** Carrolls CSR-pyramide (Carroll, 1991, s.42)

### 2.3.2 Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling er et konsept som går under paraplyen CSR. Begrepet bærekraftig utvikling ble nevnt for første gang i rapporten “Vår felles fremtid”, som Verdenskommisjonen for miljø og utvikling publiserte i 1987 (Garriga & Melé, 2004) “Brundtlandrapporten”, som den også ble kalt, beskriver bærekraftig utvikling som en utvikling som *“imøtekommer dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter for å tilfredsstille sine behov”* Brundtlandrapporten (1987) referert i Carson & Kosberg (2003, s. 18). Det handler med andre ord om at noe som foregår i dag vil bli merkbart i fremtiden (Midttun, 2013). Rapporten tok hovedsakelig utgangspunkt i det miljømessige aspektet, men siden har konseptet blitt utvidet og mer mangfoldig (Garriga & Melé, 2004). I dag er det en utbredt forståelse at bærekraftig utvikling omfavner et sosialt, økonomisk og miljømessig aspekt (Carroll, 2015).

På slutten av 90-tallet økte konseptet i popularitet da John Elkington introduserte begrepet “The triple bottom line”, eller den tredelte bunnlinjen, og knyttet dette opp mot bærekraftig utvikling (Carroll, 2015). Tanken bak den tredelte bunnlinjen er at næringslivet har forpliktelser utover det rent økonomiske, og at bedrifters samfunnsansvar handler om å holde seg over en bunnlinje på tre områder; økonomi, miljø og samfunn (Carson & Kosberg, 2003). Den økonomiske bunnlinjen innebærer at en bedrift har et ansvar for å drive lønnsomt og være økonomisk bærekraftig. Økonomisk overskudd skal imidlertid ikke bare være et mål i seg selv, men fungere som et middel for å fremskaffe sosiale og miljømessige goder. Den sosiale bunnlinjen handler

imidlertid om å ta hensyn til mennesker internt og eksternt. Bedriftens ansatte inngår i den interne dimensjonen, der problemstillingene ofte er orientert mot deres arbeidsvilkår. Den eksterne dimensjonen omhandler derimot ivaretagelse av det øvrige samfunnet, og omfatter temaer som blant annet korrupsjon, menneskerettigheter og bidrag til ulike formål i lokalsamfunnet. Den miljømessige bunnlinjen handler på sin side om tiltak som iverksettes for å ivareta det ytre miljø, da bedrifter ofte har innvirkning på dette i sin virksomhet. Miljøhensynet er ofte knyttet til forhold som redusert energibruk, avfallsreduksjon og bruk av miljøvennlige materialer (Carson & Kosberg, 2003). I 1998 presenterte Elkington et rammeverk som bedrifter kan bruke til å måle og evaluere sin ytelse knyttet til den tredelte bunnlinjen (Elkington, 1998).

Verden står i dag overfor store globale utfordringer, som fattigdom, forurensing og klimaendringer. Mange globale selskaper setter derfor den sosiale og miljømessige dimensjonen høyt på agendaen, og det snakkes av den grunn i stor grad om CSR i form av bærekraftig utvikling (Crane, et al., 2014). Konseptet forstås og brukes på mange måter i næringslivet. Mange bedrifter trekker blant annet konseptet inn i sitt arbeid med rapportering for å vise åpenhet (Carroll, 2015).

## **2.4 Rapportering av CSR**

Med fremveksten av CSR og økt fokus på selskapers sosiale og miljømessige påvirkning har man sett en økning i rapportering på området (Brown, et al., 2006). I de fleste industrialiserte land har store selskaper i lang tid vært pålagt å rapportere om finansiell prestasjon. Dette for å informere aksjonærer, og til en viss grad myndighetene. Med tiden har man imidlertid sett mer rapportering av ikke-finansiell informasjon som er av interesse for et bredere spekter av interessenter. Gjennom årlige rapporter kan selskaper vise transparens, og at de gjør det riktige og er ansvarlige med hensyn til den sosiale og miljømessige dimensjonen, i tillegg til det økonomiske (Brown, et al., 2006). Det er stor variasjon i hva disse rapportene kalles, men "bærekraftsrapport" har utmerket seg og synes å være et populært navn (Carroll, 2015). Midttun understreker at bærekraftsrapportering er et bredt begrep, som blir brukt til å beskrive "*external reporting to stakeholders on the approach, performance, and ambitions relating to the economic, environmental, and social impacts of a particular business*" (Midttun, 2013, s.88).

I Norge har vi kapittel 3 i Regnskapsloven om årsregnskap og årsberetning som tar for seg foretaks rapportering av ikke-finansiell informasjon (Lovdata, 2018). Regjeringen vektlegger viktigheten av åpenhet og at bedriftene rapporterer om sosiale og miljømessige forhold ved sin virksomhet. Dette for å skape gode relasjoner til sine omgivelser (St.meld. 10 (2008-2009)). I § 3-3a fremkommer det krav om at årsberetningen for regnskapspliktige som ikke er små, skal opplyse om forhold innen arbeidsmiljø, i form av særskilt om skader og ulykker, samt sykefravær. I tillegg skal det gis opplysninger om likestilling og forhold som kan medføre en ikke ubetydelig påvirkning av det ytre miljø. Tilstand og tiltak som er av betydning for disse forholdene skal det også informeres om<sup>2</sup>.

I 2012 foreslo regjeringen endringer i Regnskapsloven og enkelte andre lover knyttet til rapportering av samfunnsansvar (Prop. 48 L (2012–2013)). Lovforslaget bygget på en rapport fra en arbeidsgruppe oppnevnt av Finansdepartementet, som hadde utredet utvidede krav til rapportering om samfunnsansvar i regnskapsloven (Regjeringen, 2010). Bakgrunnen for dette arbeidet var oppfølging av Stortingets behandling av (St.meld. 10 (2008-2009)) om næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi (Prop. 48 L (2012-2013)). Denne stortingsmeldingen ble fremmet av Regjeringen med formål om å skape økt åpenhet og bevissthet om samfunnsansvar i private og offentlige virksomheter (St.meld. nr. 10 (2008-2009)). Lovforslaget ble vedtatt i Lovvedtak 44 (2012-2013) og endringen i Regnskapsloven trådte i kraft i 2013 med en ny paragraf §3-3c” Redegjørelse om samfunnsansvar”. Fra dette tidspunktet måtte dermed store foretak opplyse om samfunnsansvar, og *“redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter”*, jf. rskl §3-3c, ledd 1.

Norge har stilt seg i rekken av flere land som krever at visse selskaper skal rapportere om ikke-finansielle forhold. De siste to tiårene har stadig flere land etablert regulering på bærekraftsrapportering, og de nordiske landene var særlig tidlig ute (Midttun, 2013). Danmark introduserte krav om miljørapportering for visse selskaper på midten av 90-tallet, og i 2008 vedtok de en ny bestemmelse i den danske årsregnskapsloven om redegjørelse av samfunnsansvar (Regjeringen, 2010). Kravene i dansk rett var noe Finansdepartementet ba den oppnevnte arbeidsgruppen særlig om” å se hen til”, da de skulle utrede norske regler. På denne

---

<sup>2</sup> jf. rskl §3-3a, ledd 9-12.

tiden hadde ikke EU noen klare krav om rapportering av samfunnsansvar, men nye EØS-relevante regler var forventet innen kort tid (Prop. 48 L (2012-2013)). Mangel på klar regulering innenfor EU gjorde at kravene i dansk lovgivning nettopp ble vurdert under utredningen av de norske rapporteringsreglene (Schwencke, 2013). I 2014 ble imidlertid Direktiv 2014/95/EU vedtatt med nye krav til rapportering av ikke-finansiell og mangfoldsinformasjon for visse store foretak og konsern (Regjeringen, 2016a)<sup>3</sup>.

Som vi har vært inne på har det i lang tid vært mangel på et regelverk som stiller krav til rapportering om samfunnsansvar innenfor EU. Dette har også vært tilfellet internasjonalt (Schwencke, 2013). Det var i stor grad opp til hvert enkelt selskap å avgjøre hva som skulle inn i rapporten, hva som skulle måles og hvordan det skulle måles, og hvordan rapporten skulle verifiseres (Crane, et al., 2014). Men med mange ulike tilnærminger blir det vanskelig for interessenter å vurdere kvaliteten på et selskaps arbeid med CSR. Rapportering har derfor ofte blitt kritisert for å være noe selskaper gjør for å se bra ut utad, og at det ikke nødvendigvis gjenspeiler faktisk ytelse på området (Laufer, 2003). Av den grunn har det oppstått flere initiativer som har forsøkt å standardisere rapportering, og det mest fremtredende er retningslinjene som gis i Global Reporting Initiativ (GRI) (Crane, et al., 2014). I 2000 ble også den uavhengige organisasjonen Carbon Disclosure Project (CDP) opprettet. De arbeider for å veilede bedrifter i måling og håndtering av klimagassutslipp med det formål om å bedre næringslivets respons overfor klimaendringene (CDP, 2018).

Interessen for og praktisering av rapportering har økt kraftig. De siste 20 årene har det vært en sterk vekst i antall publiserte rapporter. Men selv om rapportering er svært utbredt, så er det stor variasjon i hvordan det praktiseres (Midttun, 2013).

---

<sup>3</sup> Direktivet ble innlemmet i EØS-avtalen i 2016, men det ble antatt kun mindre justeringer av norske regler, da regnskapsloven §3-3c langt på vei svarte til kravene om rapportering om samfunnsansvar i direktivet (Regjeringen, 2016).



## **KAPITTEL 3: Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet gjør vi rede for oppgavens teoretiske rammeverk. Vi presenterer de fire teoretiske perspektivene som ligger til grunn for forskningsspørsmålene våre. Vi begynner med interessentteorien, og deretter legitimitetsteorien. Videre går vi inn på omdømmeteori etterfulgt av et strategisk perspektiv. Avslutningsvis i kapitlet presenteres forventninger vi har til oppgavens empiriske funn med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk.

### **3.1 Interessentteori**

Vi begynner teorikapitlet med å se på interessentteorien. Dette gjør vi for å kunne vurdere hvordan utviklingen i arbeid med samfunnsansvar kan forklares med utgangspunkt i caseselskapenes interesser. Vi begynner med å gi en oversikt over interessentteorien og hva en interessent er, for deretter å se litt nærmere på ulike tilnærminger for identifisering, prioritering og klassifisering av interesser.

Interessentteorien stammer fra en rekke ideer, definisjoner og uttrykk (Freeman & Strand, 2013). I ledelseslitteraturen er konseptet interessentteori og definisjonen interessent mest knyttet opp til R. Edward Freeman (1984). Det er likevel en rekke andre teoretikere som har kommet på banen, og noen av disse vil bli presentert i dette kapitlet. Det er vesentlig å belyse interessentteorien i denne oppgaven da teorien bidrar til en tolkning av de sosiale utfordringene som et selskap står overfor. Så vel som selskaper har en innflytelse på samfunnet, har også samfunnet visse forventninger til dem. Interessentteorien beskriver dermed at bedrifter faktisk har et samfunnsansvar, og at det er nødvendig å se på de sosiale og samfunnsmessige verdiene utover selskapets økonomiske verdi (Crane, et al., 2014).

Milton Friedmans (1970) klassiske beskrivelse av bedriftens samfunnsrolle fastslår at formålet med et selskap er å skape fortjeneste for sine aksjonærer (Friedman, 1970). Aksjonærteorien fokuserer utelukkende på å maksimere avkastningen til deres eiere og representerer, som et overordnet motiv, en tilnærming til samfunnsansvar, ved at man har et moralsk ansvar overfor sine eiere (Crane, et al, 2014). Hovedpoenget til Freeman (1984) derimot er at i stedet for å utelukkende ta hensyn til aksjonærenes interesser, er det en rekke andre grupper som selskapet er ansvarlig for, og som også har legitim interesse i selskapet (Freeman, 1984). Med dette er

det ikke kun eiere selskapet har en moralsk forpliktelse overfor, men det er også en rekke andre parter som blir berørt av selskapets virksomhet, og som selskapet også har et potensielt ansvar overfor (Crane & Matten, 2016). Et hovedskille mellom de to teoriene er at interessentteorien ser verdiskapning ut i fra et bredere spekter av interessenter, i stedet for å kun se på aksjonærenes interesser (Bowie, 1999).

### **3.1.1 Hva er en interessent?**

Det gis ulike tilnærminger til og definisjoner av interessentbegrepet, noe som vanskeliggjør en klar oppfatning om hva en interessent faktisk er (Donaldson, 1999; Jones & Wicks, 1999; Friedman & Miles, 2002). Hvem som anses som selskapets interessenter beror på selskapets utforming, samt deres bestemte arbeidsoppgaver og hvem som særlig blir berørt av disse (Crane & Matten, 2016).

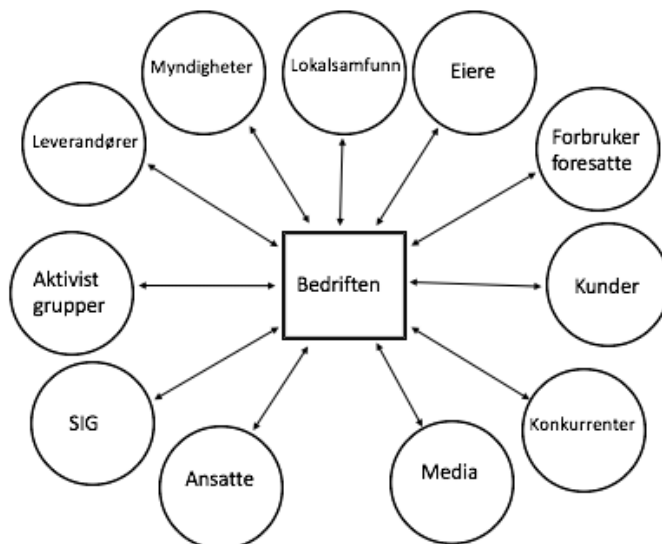
Begrepet ”stakeholder”, som på norsk oversettes til interessent, ble først brukt av Stanford Research Institute (SRI) i 1963 (Freeman, 1984). Interessent ble opprinnelig definert som *“Those groups without whose support the organization would cease to exist”* (Freeman E, 1984 s.31). Interessent ble brukt som en allmenngjøring av aksjonærene som den eneste gruppen ledelsen trenger å stå ansvarlige overfor, og inkluderte grupper som aksjonærer, ansatte, kunder, leverandører, långivere og lokalsamfunnet. Videre argumenterte SRI for at dersom selskapet skal kunne oppnå langsiktig suksess er det nødvendig at ledelsen forstår behovene til interessentgruppene og utvikler mål som interessentene vil støtte (Freeman, 1984). Ansoff (1965) var også tidlig ute med å benytte begrepet interessent. Fra det opprinnelige arbeidet utført ved SRI begrenset Ansoff bruken av teorien i boken ved å hevde at målene til bedriften er å balansere konkurrerende krav og behov fra ulike interessenter (Ansoff, 1965) .

Den klassiske definisjonen på interessent ble definert av Freeman i boken ” Strategic Management: A Stakeholder Approach” fra 1984. Her definerte han en interessent som *“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives”* (Freeman, 1984 s.46). I boken hevder Freeman at definisjonen kan betraktes som et paraplybegrep for utfordringene knyttet til virksomhetsstrategier og samfunnsansvar (Freeman, 1984). I et moderne perspektiv defineres en interessent *“An individual or a group that, in the context of a specific situation is either harmed by, or benefits from, the corporation, or whose rights the corporation should respect”* (Crane & Matten, 2016 s.59).

### 3.1.2 Identifisering av interessenter

Freeman argumenterer for at de utvalgte gruppene og individene, som kan påvirke eller påvirkes av selskapet, må tas i betraktning for at selskapet skal kunne oppfylle sine mål (Freeman, 1984). Ved å ta hensyn til disse, enten de er interne eller eksterne for selskapet, bør det være mulig for selskapet å etablere strategier som er i samsvar med de samfunnsmessige forventningene (Bonnafeus-Boucher & Rendtorff, 2016). For å undersøke forholdet mellom organisasjonen og deres interne og eksterne omgivelser utarbeidet Freeman et interessentkart som illustrerer alle parter som blir berørt av virksomhetens aktiviteter. Freeman argumenterer videre for at en organisasjon som forstår interessentkartet og enhver av disse gruppens interesser, og som rutinemessig imøtekommer og evner å balansere disse interessene, kan sies å ha høy interessentledelseskapabilitet. Det motsatte er lav interessentledelseskapabilitet der organisasjonen ikke evner å gjøre dette på en god måte (Freeman, 1984, s. 53).

Freemans interessentkart er en utvidet modell av den tradisjonelle ansvarsmodellen, og illustrerer at virksomheten har ansvar for alle som blir berørt av virksomhetens aktiviteter og ikke kun en spesifikk gruppe. Påvirkningen kan gå begge veier, både ved at interessentene påvirket selskapet og omvendt. Figur 2 illustrerer dette ved at pilene går mellom selskapet og deres interessentkomponenter i begge retninger.



**Figur 3:** Freemans interessentkart (Freeman, 1984, s.25).

I tillegg til en identifisering av interessenter analyserte Freeman (1984) potensielle forhandlingsprosesser i form av dialog mellom bestemte interessenter. Han mente at identifisering av og forhandling med interessentene er den beste måten å fremme en virksomhet på.

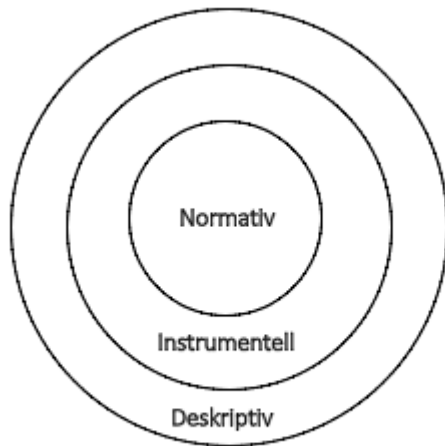
### **3.1.3 Deskriptiv, instrumentell og normativ tilnærming**

Ifølge Donaldson og Preston (1995) finnes det tre ulike tilnærminger til interessentteorien; normativ, deskriptiv og instrumentell interessentteori (Donaldson & Preston, 1995).

Den normative interessentteorien går ut på hvorfor selskapet *bør* ta hensyn til interessentene basert på moralske eller filosofiske prinsipper. Ifølge Donaldson og Preston (1995) er interessenter personer eller grupper med legitime interesser i selskapets aktiviteter, og de identifiseres med utgangspunkt i deres interesser i selskapet uavhengig om selskapet har en tilsvarende interesse i dem. Videre gir de uttrykk for at interessentene har egenverdi og bør derfor bli tatt på alvor. Det vil si at enhver gruppe interessenter fortjener å bli tatt hensyn til, uavhengig av deres evne til å fremme interessene til en annen gruppe interessenter, som eksempelvis eierne. Interessentene bør således vurderes selvstendig (Donaldson & Preston, 1995).

Den deskriptive interessentteorien forsøker å fastslå *om og hvordan* selskaper faktisk tar hensyn til interessentenes interesser. Teorien er brukt til å beskrive, reflektere og forklare fortid, nåtid og fremtidige tilstander hos bedriften og deres interessenter. Den instrumentelle interessentteorien derimot forsøker å besvare spørsmålet om det er *gunstig for selskapet* å ta hensyn til interessentenes interesser. Rammeverket undersøker sammenhengen mellom praktisering av interessentstyring og bedrifters måloppnåelse, som eksempelvis lønnsomhet, stabilitet og vekst.

Både den deskriptive og instrumentelle er viktige aspekter ved interessentteorien, men det er den normative tilnærmingen som oppfyller det fundamentale grunnlaget. Donaldson og Preston mener derfor at kjernen i interessentteorien bør være normativ.



**Figur 4:** Tre tilnærminger til interessentteorien (Donaldson & Preston, 1995, s.74).

Videre argumenterer de for at interessentteorien er strategisk (managerial), og at det anbefales strukturer, holdninger og praktiseringer som tilsammen utgjør interessentstyring (stakeholder management). Interessentstyring krever at oppmerksomheten er rettet mot alle berørte interessenters legitime interesser, både når det gjelder ved etablering av organisasjonsstrukturer, retningslinjer og i enhver beslutningsprosess. Likevel begrunner Donaldson og Preston at dette ikke nødvendigvis løser utfordringene knyttet til identifisering av interessentene og evaluering av deres interesser i selskapet. Teorien antyder heller ikke at alle interessenter bør være like involvert i alle prosesser og beslutninger, selv om de identifiseres (Donaldson & Preston, 1995).

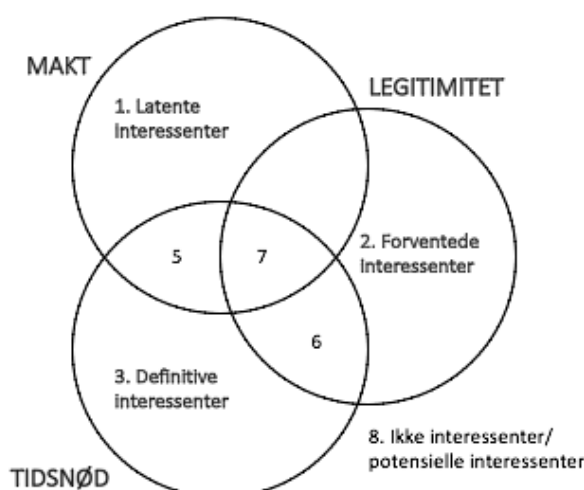
#### **3.1.4 Prioritering og klassifisering av interessentene**

Ettersom det er krevende for et selskap å imøtekomme behovene til alle interessenter på daglig basis er det nødvendig å vurdere interessentenes nivå av respektiv betydning. Litteratur bidrar til ulike tilnærminger og klassifiseringer av hvilke interessenter som selskapet skal rette mest oppmerksomhet mot (Mainardes, et al., 2012).

Ifølge Clarkson (1995) kan interessentgruppene skilles mellom primære og sekundære interessenter, der hovedskillet går ut på om de har formelle kontraktsforhold mellom interessenten eller ikke. De primære interessentene inkluderer kunder, leverandører, ansatte og aksjonærer, men de sekundære inkluderer myndighetene og lokalsamfunnet (Clarkson, 1995).

Blant de mest populære tilnærmingene finner vi Mitchell, Agle og Wood (1997). De utarbeidet et rammeverk for prioritering og klassifisering av interessenter for å avgjøre deres *relevans* for selskapet. Hvilke interessenter selskapet bør fokusere på beror på tre attributter; makt, legitimitet og tidsnød (urgency). Makt er interessentenes evne til å påvirke eller tvinge sin vilje på selskapet. Makt kan gå begge veier, enten ved at den kan oppnås eller gå tapt. Dette kan eksempelvis være at staten setter lover og regler for hvordan et selskap skal opptre. Legitimitet beskriver forholdet mellom interessentene og selskapet, og hvorvidt interessentene vurderer selskapets handlinger som sosialt akseptert. Tidsnød uttrykker imidlertid i hvilken grad interessentenes behov krever umiddelbar oppmerksomhet. Kravet må være tidssensitivt og kritisk for interessenten (Mitchell, et al., 1997).

Dersom alle de tre attributtene er oppfylt vil interessenten karakteriseres som viktig. Deretter rangeres dette nedover, der interessenter med én attributt dermed gis lavest prioritet. Latente interessenter er de som innehar én av tre attributter. Forventede interessenter har to av attributtene. Definitive interessenter består av alle de avgjørende egenskapene legitimitet, makt og tidsnød og gis derfor høyest prioritet. Disse har størst evne til å påvirke og blir identifisert som de viktigste interessentene til selskapet. Videre er ikke-interessenter eller potensielle interessenter kategorisert som de interessentene som ikke innehar noen av de tre attributtene (Mitchell, et al., 1997).



**Figur 5:** Rammeverk for prioritering og klassifisering av interessenter (Mitchell, et al., 1997 s.874).

Ettersom virksomheter har begrenset med tid og ressurser vil de latente interessentene bli nedprioritert, og muligens ikke bli identifisert i det hele tatt. Tilsvarende vil heller ikke disse interessentene gi oppmerksomhet eller anerkjennelse til virksomheten. Ledelsen vil trolig ha størst fokus på interessentene som oppfyller minst to eller tre av attributtene. Da disse blir ansett som de viktigste interessentene i selskapet vil det også kreve at ledelsen aktivt engasjerer seg og skaper en god relasjon med dem (Mitchell, et al., 1997).

Phillips (2003) argumenterte for at interessentene bør separeres inn i normative og derivative interessenter. De normative er de organisasjonen har direkte moralske forpliktelser overfor, typisk interessenter som investorer, ansatte, kunder, leverandører og lokalsamfunnet. Mens de derivative består av grupper og individer som organisasjonen ikke har noen moralske forpliktelser overfor som interessenter, men som kan skade eller ha fordeler av organisasjonen. Dette kan eksempelvis være konkurrenter eller mediene (Phillips, et al., 2003).

## **3.2 Legitimitetsteori**

Vi vil videre gå inn på legitimitetsteorien. Dette gjør vi for å kunne vurdere hvordan utviklingen i caseselskapenes arbeid med samfunnsansvar kan forklares ut ifra legitimitet. Vi vil begynne med å gi leseren et innblikk i hva legitimitet er, samt se nærmere på legitimitet i sammenheng med rapportering. Deretter gjøre vi rede for ulike strategiske tiltak for legitimering.

Legitimitet er et sentralt aspekt for å kunne forstå hvorfor organisasjoner handler som de gjør med hensyn til sine omgivelser. For å oppnå legitimitet må organisasjoner sikre at de opptrer, eller handler ut i fra forventninger og normer i det samfunnet de opererer i (Deegan, et al., 2002). I henhold til legitimitetsteorien vil legitimiteten bli truet der organisasjonen ikke evner å forutse, eller tilpasse seg endringene i samfunnets forventninger. Legitimitet beskrives derfor som en ressurs som organisasjoner er avhengige av for å overleve (Deegan, 2006).

### **3.2.1 Hva er legitimitet?**

Legitimitet blir definert av Schuman (1995) som *“a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”* (Schuman, 1995 s.574). Denne definisjonen sier derfor noe om viktigheten av sosiale relasjoner for å oppnå legitimitet og i hvilken grad

samfunnet evner å skape samfunnsmessige verdier og opptre ut i fra aksepterte normer (Busch, et al., 2010).

Tilling (2004) deler legitimitetsteorien opp i vidt perspektiv (institusjonell legitimitet) og et innsnevret perspektiv (organisatorisk legitimitet). Institusjonell legitimitet betrakter legitimitet på et makronivå og omhandler hvordan organisasjonsstrukturer som en helhet får aksept fra samfunnet. Organisatorisk legitimitet tar for seg legitimitet på gruppe eller individnivå, der organisasjonen søker godkjenning fra bestemte grupper (Tilling, 2004). Dowling og Pfeffer (1975) definerer organisatorisk legitimitet som *“organizations seek to establish congruence between the social values associated with or implied by their activities and the norms of acceptable behavior in the larger social system of which they are a part. Insofar as these two value systems are congruent we can speak of organizational legitimacy”* (Dowling & Pfeffer, 1975 s.122).

### **3.2.2 Legitimitet og offentliggjøring av informasjon**

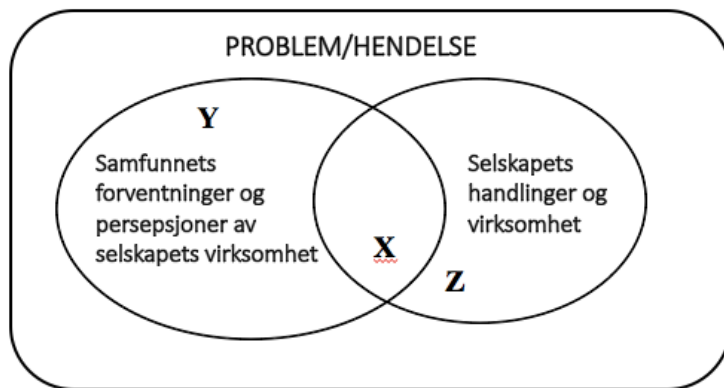
Flere forskere er enige om at anvendelsen av legitimitetsteorien er det mest brukte perspektivet i studier relatert til rapportering av samfunnsansvar (Deegan, 2006; Tilling, 2004; Donovan, 2002; Deegan, 2002). På 90-tallet var det en stor økning i forskning på dette området, og legitimitetsteorien blir stadig mer tatt i bruk i undersøkelser av sosial og miljømessig rapportering (Deegan, 2006). Legitimitetsteorien har en viktig funksjon i å forstå selskapenes frivillige offentliggjøring av informasjon (Tilling, 2004). Deegan (2002) forklarer at offentliggjøring av informasjon anses å være en viktig metode for å kunne påvirke den eksterne oppfatningen av organisasjonen på, og at motivene for rapportering av samfunnsansvar blir gjennomført på grunn av ledelsens ønske om å legitimere ulike deler av deres virksomhet (Deegan, 2002). For å demonstrere at selskapet er ansvarlige kan organisasjoner rapportere om sosiale og miljømessige forhold for å tjene sine eiere, og for deretter å oppnå eller opprettholde legitimiteten i selskapet. Det argumenteres i den forbindelse for at motivene bak rapportering av samfunnsansvar ikke nødvendigvis gjøres fordi det er det riktige å gjøre, men at det gjøres for å tilfredsstille investorer (Mathews, 1995).



### 3.2.3 Legitimitetsgap

Et legitimitetsgap oppstår dersom det ikke er overensstemmelse mellom samfunnets og organisasjonens oppfatninger om hvordan man skal opptre (Deegan, 2006). Sethi (1979) hevder at jo større legitimitetsgapet er, og dersom ikke organisasjoner streber etter å begrense gapet, desto større tap av legitimitet, og organisasjonens overlevelse blir truet (Sethi, 1979).

O'Donovan (2002) illustrerer legitimitetsgapet i en figur som representerer selskapets virksomhet (Z) og samfunnets forventninger til selskapets virksomhet (Y). Ettersom område Y og Z i figuren ikke er sammenfallende representerer de et legitimitetsgap. For at selskapet skal kunne oppfattes legitimt og redusere legitimitetsgapet i størst mulig grad er det derfor nødvendig å forsikre at området X er så bredt som mulig (O'Donovan, 2002).



**Figur 6:** Legitimitetsgap (O'Donovan, 2002, s.347).

Wartick og Mahon (1994) gir en forklaring på hvorfor legitimitetsgap oppstår (Wartick & Mahon, 1994 s. 302)

- *Endringer i organisasjonens prestasjoner, mens forventningene fra samfunnet til bedriftens prestasjoner forblir de samme*
- *Samfunnet forventninger til bedriftens prestasjoner endres, mens bedriftens prestasjoner forblir de samme.*
- *Både bedriftens prestasjoner og de samfunnsmessige forventningene endres, men de avviker.*

### 3.2.4 Sosial kontrakt

Legitimitet kan bli direkte knyttet opp til konseptet “sosial kontrakt”, og beskriver et sett av forventninger som samfunnet har om hvordan organisasjonen bør utføre sine aktiviteter (Deegan, 2006 s.170). Den sosiale kontrakten viser altså samhandlingen mellom organisasjonen og de omgivelsene organisasjonen opererer i (Deegan, 2006 s.161).

Shocker og Sethi (1973) forklarer at enhver virksomhet opererer i et samfunn via en sosial kontrakt, og må ta hensyn til to forhold for selskapets vedvarende vekst og overlevelse (Shocker & Sethi, 1973 s.97).

- *Bidra med noe sosialt formålstjenlig overfor samfunnet.*
- *Fordelingen av økonomiske, sosiale eller politiske fordeler til grupper som den henter sin makt fra.*

Den sosiale kontrakten vil variere ut i fra organisasjonens oppfatning av den, og selskapene vil vedta ulike strategier for å sikre at driften er akseptabel overfor omgivelsene (Deegan, 2006). Innlemmet i den sosiale kontrakten vil ledere benytte seg av strategier, som eksempelvis rapporteringsstrategier for å vise samfunnet at de forsøker å overholde de samfunnsmessige forventningene (Deegan, et al., 2002). Dersom organisasjonen unnlater å handle i samsvar med den sosiale kontrakten, kan det eksempelvis føre til at forbrukere redusere etterspørselen etter produkter organisasjonen tilbyr, tilførsel av arbeid og finansiell kapital elimineres, eller utførelse av lobbyvirksomhet i form av økte skatter og lovgivninger (Deegan, 2002).

### 3.2.5 Pragmatisk, normativ og kognitiv legitimitet

Schuman (1995) identifiserer tre primære former for legitimitet: pragmatisk, normativ og kognitiv legitimitet (Schuman, 1995). Busch et al. (2010) presenterer imidlertid en utvidelse av denne tilnærmingen, og inkluderer legal legitimitet. De begynner med å se pragmatisk legitimitet ut ifra et nytteperspektiv. Organisasjonen oppnår legitimitet dersom det anses som nyttig for samfunnet. Dette kan være alt fra å skape gode arbeidsplasser til å levere varer og tjenester av god kvalitet. Normativ legitimitet vurderes med utgangspunkt i hvordan organisasjonen forholder seg til normer når de utøver sin virksomhet. Det kan bli knyttet opp mot en gitt handling eller måten handlingen utføres på. Deretter vurderes det hvorvidt handlingen blir betraktet som moralsk akseptabel. Eksempelvis vil organisasjonen miste sin legitimitet hvis handlingen tilfører negative konsekvenser ovenfor andre. Kognitiv legitimitet

går derimot ut på at man har et mentalt bilde av hvordan man anser at organisasjonen bør være. Organisasjonens aktiviteter tas for gitt. Dersom disse ikke er overensstemmelse med de oppfatningene man har, vil det mentale bildet endres og organisasjonen kan miste sin legitimitet. Legal legitimitet går ut på at organisasjonen må følge de gjeldende lover og regler som er gitt av samfunnet for å ikke miste legitimitet (Busch, et al., 2010).

### **3.2.6 Oppnå, vedlikeholde eller reparere legitimitet**

Ideen bak legitimitetsteorien er ifølge O'Donovan (2002) er at dersom selskapene skal fungere vellykket må de handle innenfor et sett av rammer som samfunnet anser som sosialt akseptabelt. Han undersøker videre i hvilken grad årsrapportene kan bidra med å oppnå, vedlikeholde og reparere legitimitet. For å oppnå legitimitet må ledelsen følge en proaktiv strategi (ex ante), og ha evnen til å handle før en hendelse som kan true organisasjonens legitimitet inntreffer (O'Donovan, 2002). Vedlikeholdsfasen er preget av rutinemessige aktiviteter, som blant annet omfatter at organisasjonen må ha evnen til å beskytte den legitimiteten som allerede er oppnådd, i tillegg til å forutse eller forebygge potensielle utfordringer knyttet til legitimiteten (Ashforth & Gibbs, 1990). Det er flere utfordringer knyttet til å vedlikeholde legitimitet. For det første må organisasjonen kunne identifisere endringene i samfunnets behov og ønsker over tid (O'Donovan, 2002). I tillegg er interessentene ofte heterogene, noe som vil gjøre organisasjonen sårbar overfor uventede endringer i de ulike forventningene og kravene som stilles (Schuman, 1995). Et annet moment som O'Donovan (2002) beskriver er at det må være et skille mellom ulike organisasjoner og nivået av legitimitet de trenger å opprettholde. Hvis organisasjonen i utgangspunktet gjør lite, jo mindre vil organisasjonen trenge å vedlikeholde. Samtidig vil samfunnet ha større forventninger til organisasjoner som er akseptert som en god samfunnsborger og viser seg å opptre svært ansvarlig. Reparering av legitimitet dreier seg imidlertid om i hvilken grad organisasjonen evner å gjenvinne tapt eller truet legitimitet. Denne strategien er reaktiv (ex post), vanligvis sett i sammenheng med å uforutsette og umiddelbare kriser (O'Donovan, 2002).

### **3.2.7 Strategiske tiltak for legitimering**

Dersom ledelsen oppfatter at en bestemt hendelse ikke er sammenfallende med den sosiale kontrakten vil ledelsen implementere ulike strategiske tiltak som er nødvendig for å endre oppfatningen fra de eksterne omgivelsene (Deegan, 2002). Hvilke strategier som blir benyttet når legitimiteten er truet, vil avhenge av lederens oppfatning av det aktuelle problemet (Deegan,

et al., 2002). Ifølge Lindblom, Dowling og Pfeffer kan årsrapporter benyttes for offentliggjøring av slik informasjon.

Dowling og Pfeffer (1975) foreslår rammeverk ut i fra tre taktikker i form av kommunikasjon for å legitimere organisasjonens aktiviteter når legitimiteten er truet. For det første kan organisasjonen forsøke å tilpasse sin nåværende praksis, resultater og mål for å tilpasse seg den gjeldende oppfattelsen av legitimitet. For det andre organisasjonen kan gjennom kommunikasjon forsøke å endre den gjeldende oppfatningen av legitimitet slik at den er i tråd med deres nåværende praksiser, produkter og verdier. Tilslutt kan organisasjonen forsøke å kommunisere med det formål om å bli identifisert med de symboler, verdier eller institusjoner som anses å ha høy grad av sosial legitimitet (Dowling & Pfeffer, 1975).

Lindblom (1994), referert i Deegan (2006), foreslår fire legitimeringsstrategier som organisasjonen kan tilegne seg. For det første kan organisasjonen informere offentligheten om faktiske endringer i organisasjonens aktiviteter som bringer det i tråd med samfunnets verdier og forventninger. For det andre kan organisasjonen endre offentlighetens oppfatning om hva som er organisasjonens aktiviteter. Hvilke eksempelvis kan komme av at publikum har misforstått hva organisasjonen faktisk gjør. For det tredje kan organisasjonen avlede oppmerksomheten ved å manipulere publikum om hvor legitim faktisk organisasjonen er ved å appellere ved bruk av følelser for å demonstrere hvordan organisasjonen oppfyller sosiale forventninger på andre områder i organisasjonen. Den fjerde legitimeringsstrategien går ut på at de kan endre eksterne oppfatninger ved å demonstrere at noen spesifikke sosiale forventninger fra samfunnet faktisk er urimelige eller urealistiske (Deegan, 2006).

### **3.3 Strategi**

Vi vil videre se nærmere på strategi. Dette gjør vi for å kunne vurdere om caseselskapene bruker CSR strategisk, og hvordan utviklingen i arbeid med samfunnsansvar kan forklares ut ifra et strategisk perspektiv. Vi ser det som hensiktsmessig å begynne med å se litt nærmere på hva strategi er på et overordnet nivå, herunder på to ulike perspektiver. Deretter betrakter vi "Creating shared value", og trekker linjer mellom dette konseptet og tradisjonell og moderne CSR.

### **3.3.1 Hva er strategi?**

Selskaper er i bunn og grunn avhengig av suksess i form av profitt for å overleve. En enkel forklaring på hvordan dette kan oppnås er at inntektene overstiger kostnadene i selskapets verdiskapningsprosess. Kundene bidrar til inntektene, og dette avhenger av at de er fornøyde med det selskapet skaper av verdi i form av de varer og tjenester som blir produsert. Derfor er det sentralt at selskaper arbeider mot å imøtekomme de behovene som eksisterer på markedet (Chandler, 2016). Dette arbeidet begynner med målsettinger, som handler om å avklare og gi en beskrivelse av hva man ønsker å oppnå. Strategi er nært knyttet til målsettinger, da det handler om hvordan organisasjonen faktisk skal realisere sine mål. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem at mål og strategier kan ha en styrende funksjon i arbeidet i organisasjonen, og at det kan ha en motiverende effekt på de ansatte. I tillegg kan det fungere som en legitimitetsfaktor overfor omgivelsene i form av at de mål og strategier man går ut med kan bidra til at organisasjonen oppnår legitimitet i omgivelsene. Dette vil kunne skje dersom omgivelsene oppfatter at det organisasjonen arbeider mot er “riktig”, og at det bærer preg av “gode” verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det finnes en omfattende litteratur om strategi. Den tidlige strategilitteraturen fokuserte i stor grad på hvordan private organisasjoner kunne posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter i markedet, og generere økt profitt og vokse. I dag er strategibegrepet mer utvidet, og strategi praktiseres også i organisasjoner som ikke opererer i et marked. Vårt fokus ligger derimot på private organisasjoner, og Jacobsen og Thorsvik presenterer to overordnede perspektiver på strategi som da er av betydning. Det første handler om strategi som posisjonering i forhold til konkurrenter, mens det andre perspektivet er såkalt ressursbasert, i form av at det fokuserer på interne faktorer ved en organisasjon som kan gi konkurransemessige fortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **3.3.2 To perspektiver på strategi**

Michael E. Porter (1985) er en sentral skikkelse på strategifeltet. Han introduserte tre hovedtyper strategier, eller såkalte generiske strategier, som handler om ulike posisjoner en organisasjon kan ta i forhold til sine konkurrenter i samme bransje (Porter, 1985). Den første typen er kostnadsledelse. Denne strategien innebærer å være den aktøren i bransjen som produserer produkter og/eller tjenester til en lavest mulig pris. Differensiering handler imidlertid om å skape noe unikt og skille seg ut i bransjen. Dette kan for eksempel være snakk om aktiv merkevarebygging, at man tilbyr et helt spesielt design på sine produkter eller at det

er noe annet ved det man produserer som gjør at man skiller seg ut i konkurransen. Den tredje strategien er fokusering. Dette innebærer at man velger å konsentrere seg om en liten del av markedet, eller et såkalt segment. Med andre ord handler det om å skreddersy strategien slik at den kun tjener dette segmentet. Fokusering har to varianter, i form av at man i det utvalgte segmentet kan velge å differensiere seg eller være kostnadsleder. Porter hevder at disse generiske strategiene kan bidra til ytelse over gjennomsnittet i bransjen og konkurransefortrinn. Med dette viser han til at konkurransefortrinn er det sentrale ved enhver strategi, og for å oppnå det må organisasjonen ta visse valg (Porter, 1985).

Noe av kritikken som er rettet mot dette perspektivet går på at det ikke kan gi varige konkurransefortrinn. Velger man for eksempel å konkurrere på pris og oppnår suksess som kostnadsleder, så vil konkurrenter raskt komme på banen og forsøke å kopiere suksessoppskriften. Konkurransefortrinnet vil da forsvinne og fortjenestemarginen avta. Tanken i det ressursbaserte perspektivet er dermed at kilden til varig konkurransefortrinn ligger i organisasjonens ressurser. Her argumenteres det for at det viktigste strategiske valget en organisasjon gjør er å utvikle ressurser som ingen andre aktører i samme bransje har. Dette kan være fysiske ressurser som maskiner og fysisk lokalisering, menneskelige ressurser som erfaring og kompetanse hos ansatte og ledere, eller organisatoriske ressurser som systemer, struktur og relasjoner mellom ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For at en ressurs skal kunne gi varige konkurransefortrinn må den tilfredsstillende noen krav. For det første må den være viktig eller verdifull. Dette betyr at ressursen kan benyttes til å utnytte muligheter i omgivelser, eller at den kan nøytralisere trusler. For det andre må den være knapp og vanskelig å få tilgang på blant aktørene i bransjen, og for det tredje må den være vanskelig å kopiere eller finne erstatninger for. Med slike kvaliteter på en ressurs vil det ikke være lett for en konkurrent å etterlikne organisasjonens suksess.

Jacobsen og Thorsvik nevner at kompetanse de senere årene har utviklet seg til å bli organisasjoners viktigste konkurransefortrinn. Kompetanse er imidlertid ikke bare den kunnskapen og erfaringen som de ansatte besitter, men omfatter også hvordan virksomheten er strukturert, hva som kjennetegner organisasjonskulturen, og hvordan de ansatte kommuniserer, deler kunnskap og lærer av hverandre. En formell struktur er for eksempel enkel å kopiere, men den organisasjonsspesifikke tilliten som er utviklet for å få dette til å fungere så godt er ikke like lett å få med seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **3.3.3 Creating Shared Value (CSV)**

Porter har i senere tid også introdusert et konsept som på mange måter kobler strategi med CSR. Sammen med Mark Kramer kom han i 2011 ut med artikkelen “The Big Idea: Creating Shared Value”, der de presenterte konseptet “shared value”. Ideen er at selskaper gjennom sin driftspraksis kan styrke sin konkurranseevne samtidig som økonomiske og sosiale forhold utvikles i samfunnet de opererer i. Dette innebærer med andre ord å skape økonomisk verdi på en måte som også skaper verdi for samfunnet (Porter & Kramer, 2011).

Porter og Kramer beskriver hvordan næringslivet i lang tid har vært opptatt av strategi i form av posisjonering, og hvordan man kan utforme, integrere og utøve aktiviteter i verdikjeden for å oppnå konkurransemessig fortrinn. Fokuset har i stor grad vært rettet mot bransjen man opererer i og konkurrentene, og hvordan dette påvirker lønnsomheten. De hevder imidlertid at selskaper dermed har oversett muligheter til å imøtekomme grunnleggende samfunnsmessige behov, og ikke har en forståelse av hvordan skader på samfunnet kan påvirke verdikjeden. Det har vært en utstrakt oppfatning av at selskapers måter å tjene penger på går på bekostning av samfunnet, og at deres virksomhet er en sentral årsak til sosiale, miljømessige og økonomiske problemer. Porter og Kramer viser imidlertid at profitt og samfunnsmessige hensyn ikke trenger å være rake motsetninger, men at det faktisk er mulig å oppnå begge deler. De foreslår tre måter selskaper kan skape “shared value” på. For det første ved å rekonstruere produkter og markeder. For det andre gjennom å omdefinere produktiviteten i verdikjeden, og for det tredje ved å utvikle støttende bransjeklynger der selskapet er lokalisert (Porter & Kramer, 2011).

I artikkelen argumenterer Porter og Kramer for at CSV er en ny måte å oppnå økonomisk vekst og suksess på. Tanken er at samfunnshensynet skal integreres som en naturlig del av virksomheten, i stedet for å være en slags tilleggsaktivitet. De påpeker noen viktige forskjeller mellom CSR og CSV. De anser CSR som atskilt fra det å tjene penger, mens CSV derimot regnes som en del av konkurranseposisjonen og er integrert i profittmaksimeringen. CSV utnytter dermed selskapets unike ressurser og kompetanse til å skape økonomisk verdi gjennom å skape verdier for samfunnet (Porter & Kramer, 2011). Med dette ser vi noen likhetstrekk med såkalt tradisjonell og moderne CSR som presenteres av Crane, Matten og Spence.

### **3.3.4 Tradisjonell og moderne CSR**

Crane, Matten og Spence (2014) skiller mellom tradisjonell og moderne CSR. I den tradisjonelle tilnærmingen vektlegges i hovedsak aksjonærenes forventninger når selskaper

skaper verdier (Crane, et al., 2014). Men etter at profitten er generert benyttes det penger på ulike CSR-aktiviteter og -initiativer, som for eksempel pengedonasjoner. Med andre ord er dette et syn på CSR som en måte å gi tilbake deler av ens økonomiske suksess på til viktige interessenter. Selskaper som benytter seg av den moderne tilnærmingen ser derimot på CSR som en mulighet til å generere profitt, samtidig som de innfrir forventninger fra samfunnet. De gjør CSR en del av sin kjernevirksomhet, og inkluderer interessenter for å forstå deres interesser og forventninger slik at de kan levere varer og tjenester som imøtekommer deres behov. Dette gjør CSR "built-in" i form av at konseptet er en integrert ledelsespraksis. Et selskap kan for eksempel gjøre endringer av en bærekraftig karakter i sin produksjon. Dette kan inkludere aktiviteter som er direkte relatert til dets verdikjede, og dermed hvordan selskapet genererer profitt. I motsetning til i den moderne tilnærmingen er tradisjonell CSR "bolt-on", da CSR er noe som skjer mer på siden av virksomheten (Crane, et al., 2014).

	<i>Tradisjonell CSR</i>	<i>Moderne CSR</i>
Fokus	Risiko	Gevinst
Drivere	Image Merkevare Offentlig aksept	Ytelse Markeder Produkter
Aktører	Selskapet Ensidig filantropi	Selskapet Interessent-nettverk Samarbeidende verdiskapning
Relasjon til bunnlinjen	Ingen direkte bidrag: CSR er verdideling	Integrert mål: CSR er verdiskapning
Orientering	Reaktiv	Proaktiv
Motto	CSR er "bolt-on"	CSR er "built-in"

**Tabell 1:** Tradisjonell vs. moderne CSR oversatt fra engelsk til norsk (Crane et al., 2014, s.67).



Ifølge Burk og Logsdon (1996) er CSR strategisk når det tjener betydelige forretningsmessige fordeler, og da særlig i form av at det støtter aktiviteter knyttet til kjernevirksomheten og bidrar til måloppnåelse. Hvorvidt et selskap oppnår strategiske fordeler fra CSR vil vise seg i grad av verdi skapt (Burke & Logsdon, 1996).

### **3.4 Omdømmeteori**

I dette delkapittelet vil vi presenterer omdømmeteori, som er den siste teorien i vårt teoretiske rammeverk. Vi vil ta utgangspunkt i denne redegjørelsen når vi vurderer hvordan utviklingen i arbeid med samfunnsansvar kan forklares ut ifra omdømmeteori. Vi vil først se litt nærmere på hva omdømme er, og deretter gjør vi rede for noen sammenhenger mellom omdømmeteori og samfunnsansvar.

En viktig motivasjonsfaktor for at noen bedrifter tar samfunnsansvar ligger i redselen for å tape ansikt. Lever bedriften opp til visse etiske standarder kan det bidra til at virksomheten unngår negativt søkelys som kan medføre varige skader på selskapets navn og merkevare (Carson & Kosberg, 2003). Omdømme er noe det ytre miljøet tilskriver organisasjonen. Oppfatningen av hvilket samfunnsansvar selskapet tar er en viktig faktor som påvirker omdømme (Brønn & Ihlen, 2009). For å opparbeide seg en samfunnsansvarlig profil, må derfor bedriftene ta hensyn til omdømme, ettersom det ytre miljøet er en viktig faktor som påvirker den (Brønn & Ihlen, 2009; Carson & Kosberg, 2003).

#### **3.4.1 Hva er omdømme?**

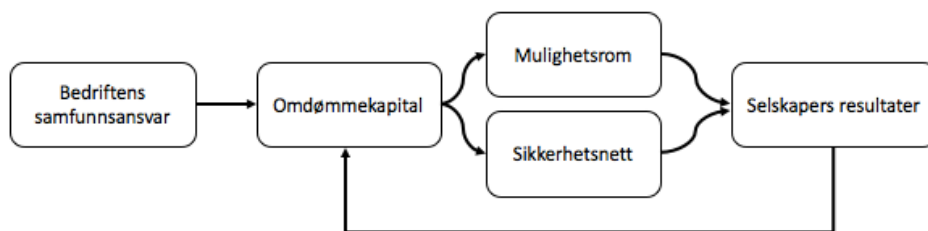
Fombrun et. al (2000) definerer omdømme som en *“A corporate reputation is a cognitive representation of a company’s actions and results that crystallizes the firm’s ability to deliver valued outcomes to its stakeholders”* (Fombrun et al., 2000, s.87). Fombrun et al. argumenterer videre for at dersom selskapet ikke evner å levere disse resultatene, vil det skade selskapets omdømme som igjen vil medføre reduserte inntekter, svekket evne til å tiltrekke seg finansiell kapital, samtidig som nåværende og potensielle ansatte vil anse selskapet som mindre attraktivt (Fombrun et al., 2000).

Omdømme er en viktig immateriell verdi fordi et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og ikke-imiterbart og kan dermed skape et konkurransefortrinn for en virksomhet (Brønn & Ihlen,

2009). Selskapets omdømme kan påvirke konkurranseevnen i form av endring i kundenes preferanser, myndighetenes vilje til å gi støtte og bevilgninger, ansattes lojalitet for arbeidsplassen eller hvorvidt arbeidsplassen er attraktiv for arbeidssøkere. Dersom selskapet opptrer i samsvar med de sosiale normene i samfunnet, vil samfunnet utstede en såkalt "licence to operate" (Brønn & Ihlen, 2009). Dersom bedriften ikke utnytter den makten de har på den måten som samfunnet betrakter som ansvarlig, vil på lengre sikt miste den (Davis, 1973). Det er generelt vanskeligere å oppnå et godt omdømme, enn det det er å miste den. Oppnåelsen av et godt omdømme er en langsom og pågående prosess, som kan vise seg å være svært kostbart dersom man ikke vier oppmerksomheten til konkurrentenes handlinger (Carter & Ruefli, 2006).

### **3.4.2 Samfunnsansvar og omdømme**

Fombrun, Gardberg og Barnett (2000) beskriver i sin undersøkelse hvilken rolle samfunnsansvar har i å maksimere omdømme og minimere omdømmetap. To forklaringer vises til bedriftens utførelse av samfunnsansvar. For det første bidrar dette til at selskaper kan styrke sine relasjoner med bedriften, sine ansatte og lokalsamfunnet. For det andre kan det hjelpe et selskap å bygge omdømmekapital og dermed øke muligheten til å inngå attraktive kontrakter med leverandører, ta høyere pris for sine produkter, samt redusere selskapets kapitalkostnad. Fombrun, Gardberg og Barnett argumenterer også for at samfunnsansvarlige prestasjoner ikke gir direkte virkninger på selskapets økonomiske resultater, men heller påvirker de immaterielle verdiene for en virksomhet. Med andre ord omdømmekapitalen. Videre hevdes det at samfunnsansvar er et strategisk verktøy som bedrifter kan benytte for å håndtere omdømmerisiko. Samfunnsansvarlige initiativer dyrker muligheter, samtidig som den gir et sikkerhetsnett ved tap av omdømmekapital. Omdømmekapitalen vil gi en plattform for nye muligheter i form av engasjerte medarbeidere, lojale kunder, positiv medieoppmerksomhet og støtte fra aktivistgrupper. Sikkerhetsnettet vil gi en buffer for risikoen i forbindelse med tap av omdømmekapital og verne selskapet fra trusler som svikt fra kunder, ansatte og investorer, partnere, myndigheter, boikott fra aktivister, samfunnets oppfatninger og angrep fra mediene (Fombrun, et al., 2000). Figur 7 viser hvordan samfunnsansvar generer omdømmekapital, og at dette gir en plattform av muligheter og et sikkerhetsnett.



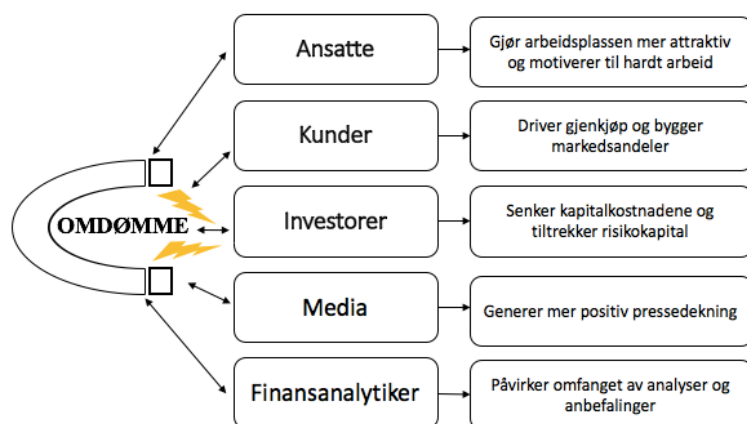
**Figur 7:** Omdømmebygging som et resultat av samfunnsansvar (Fombrun, et al., s. 89).

Lewis (2003) beskriver i sin undersøkelse at samfunnsansvar er en viktig driver for overordnet omdømme og er et grunnleggende kriterium fra interessentene i bedømmelsen av selskaper. I en undersøkelse utført av MORI ble det undersøkt hvilken betydning samfunnsansvar har for interessentene. Resultatene viser en dobling i perioden fra 1998-2002. Videre forklarer Lewis at samfunnsansvar derfor kan utgjøre en trussel mot selskapets omdømme, men også representere en mulighet som kan skape forlenget tillit mellom virksomheten og dets interessenter. Undersøkelsen viser at interessentene mener selskaper har et moralsk ansvar, men mener også at disse selskapene ikke bryr seg om de langsiktige miljømessige og sosiale konsekvensene av deres handlinger. Tradisjonelt sett presterer større virksomheter godt på finansiell ytelse, men gjør det svakere på sosiale og miljømessige prestasjoner. Lewis mener dette skaper et ubalansert omdømme. Ettersom interessentene ønsker at samfunnsansvar prioriteres høyere, krever det en revurdering av selskapers omdømmehåndtering (Lewis, 2003).

### 3.4.3 Medier og interessenter

Organisasjonens handlinger er ikke utelukkende avgjørende for omdømme. Oppfatningen som mediene og interessentene har er også av betydning (Brønn & Ihlen, 2009). Nyheter om et tema knyttet til en organisasjon kan føre til at publikum assosierer organisasjonen med dette temaet. Eksempelvis vil det vært økt sannsynlighet for at et selskap vil bli assosiert med miljø dersom et medieoppslag nevner miljø og virksomheten under ett. Et annet moment som kan medføre at selskapet havner i mediens søkelys er dersom det foreligger et gap mellom hva selskapet sier de gjør, og hva de faktisk gjør. Eksempelvis kan selskaper bli tatt for ”greenwashing” eller ”bluewashing“, som handler om at selskaper promoterer at de driver miljøvennlig og sosialt ansvarlig, uten å faktisk endre sin praksis (Brønn & Ihlen, 2009).

Ifølge Fombrun og Riel (2004) vil et godt omdømme påvirke kunder, ansatte, investorer, media og finansanalytikere. Figuren angir hvordan omdømme påvirker interessentenes beslutningstaking, der et godt omdømme representerer en magnet som hjelper selskapet med å tiltrekke seg ressurser (Fombrun & Riel, 2004).



**Figur 8:** Et godt omdømme fungerer som en magnet (Fombrun & Riel, 2004, s.5).

Nøkkelen i omdømmebygging er ifølge Brønn og Ihlen et resultat av atferd som bygges over tid som stemmer overens med interessentenes forventninger, kommunikasjon og relasjonsbygging (Brønn & Ihlen, 2009).

### 3.4.4 Filantropi og omdømme

Det er blitt gjort flere studier som ser på sammenhengen mellom filantropi og omdømme. Fombrun og Shanley (1990) fant ut i sin studie at omgivelsene vil tilordne selskapet et bedre omdømme dersom selskapet har en særskilt veldedig stiftelse og donerte mer til veldedige formål sammenlignet med andre selskaper (Fombrun & Shanley, 1990). Williams og Barrett (2000) ser også på sammenhengen mellom filantropi og omdømme og da i hvilken grad utførelse av donasjoner vil bedre selskapets image. Resultatet fra studien viser at selskaper som bidrar til veldedige formål kan få et bedret omdømme (Williams & Barrett, 2000).

En nyere studie utført av Brammer og Millington (2005) undersøkte i sin studie bedrifters omdømme og hvilken betydning filantropi har for interessentenes oppfatning av selskapet. De beskriver videre at funnene er av betydning, fordi de kan føre til at interessenter bærer et mer

positivt inntrykk av filantropiske selskaper, og kan dermed være avgjørende i interessentstyringen (Stakeholder Management). Analysen viser også at dersom selskaper skal oppnå best mulig omdømme, må dette utføres gjennom flere pengegaver (Brammer & Millington, 2005).

Porter og Kramer (2002) beskriver at filantropi i større grad brukes som en form for markedsføring, hvor selskapet kan promotere deres image eller merkevare gjennom cause-related marketing (CRM). De hevder at dette kan forbedre omdømme til et selskap, ettersom de da kan knytte sin identitet opp mot en sak som er ansett som beundringsverdig. Et selskap som driver med sponsorvirksomhet vil ikke kun få bred eksponering, men vil også bli assosiert med dette. Videre hevder de at selskaper vil dra fordeler av å bedrive strategisk filantropisk virksomhet, ettersom de vil genere omdømme og relasjonsbygging (Porter & Kramer, 2002).

### **3.5 Forventninger til empiriske funn**

Vi vil avslutningsvis i dette kapitlet presentere noen forventninger vi har til de empiriske funnene i undersøkelsen vår. Da oppgavens forskningsspørsmål går ut på å vurdere hvordan utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar i caseselskapene kan forklares ut ifra vårt teoretiske rammeverk, så har vi noen forventninger knyttet til hvert av de teoretiske perspektivene. Vi vil med andre ord undersøke om de ulike teoriene har noe for seg når det kommer til å forklare utviklingen.

#### **3.5.1 Interessentteori**

Hvis utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares ut ifra interessentteori, så vil vi for det første forvente at caseselskapene *trekker frem hensynet til andre interessenter enn aksjonærene*. Med dette ønsker vi å se på om selskapene definerer flere enn kun aksjonærene som sine viktigste interessenter. Ifølge Freeman er det gjerne flere individer eller grupper som har en legitim interesse i et selskap, og dermed har selskapet et ansvar som går utover det ansvaret de har overfor sine eiere.

For det andre vil vi forvente at caseselskapene *identifiserer sine viktigste interessenter, og begrunner denne identifiseringen på bakgrunn av en prioritering*. Dette tenker vi kan være et tegn på at de er klar over hvilke interessenter som kan påvirke eller påvirkes mest av

virksomheten deres. Med dette har de en forståelse av hva en interessent er som samsvarer med Freemans forklaring, samt har et fokus som går i retning av Clarksons tanke om et skille mellom primære og sekundære interessenter. Ifølge Mitchell, Ale og Wood sitt rammeverk for prioritering og klassifisering av interessenter kan et selskap ta utgangspunkt i de interessentene som innehar én eller flere attributter for å avgjøre i hvilken grad de er relevante for selskapet. Dersom caseselskapene gir en grundig begrunnelse av identifiseringen av deres viktigste interessenter, kan det tyde på at de har gjennomført en form for prioritering.

Hvis utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares ut ifra interessentteori, så vil vi for det tredje forvente at de *påpeker hvordan de arbeider med å imøtekomme interessenters krav og forventninger*. Bevis på dette kan være at caseselskapene trekker frem eksempler på slikt arbeid. Ifølge Freeman er dialog den beste måten å fremme en virksomhet på. Dersom selskapene legger vekt på kommunikasjon og dialog, samt benytter ulike verktøy i interessentarbeidet, kan dette vitne om at de er opptatt av å imøtekomme interessenters krav og forventninger, og at de tilpasser virksomheten sin deretter.

Til slutt vil vi forvente at de er *tydelige på hvilke krav og forventninger de stiller til interessentene sine*. Dette kan gi svar på om caseselskapene er bevisst på hvilket samfunnsansvar interessentene deres faktisk tar. Freeman er tydelig på at en interessent også er en part som kan påvirke en virksomhet. Dersom caseselskapene kan vise til at de har visse krav og forventninger til sine interessenter, vil det vitne om at de er klar over hvilken innvirkning interessentene kan ha på deres arbeid med samfunnsansvar og virksomhet.

### **3.5.2 Legitimitetsteori**

Hvis utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares ut ifra legitimitetsteori, så vil vi for det første forvente at caseselskapene *trekker frem hensynet til omgivelsenes forventninger og krav når de forklarer sitt fokus på samfunnsansvar*. Ifølge Tilling kan legitimitetsteorien deles opp i organisatorisk legitimitet og institusjonell legitimitet. Finner vi dermed bevis på at caseselskapene søker aksept fra bestemte grupper, eller godkjenning fra samfunnet som en helhet, kan dette gi en indikasjon på at de forholder seg til omgivelsenes forventninger og krav i arbeidet med samfunnsansvar. Dette inkluderer også etterlevelse av lover, regler og retningslinjer som eksisterer i samfunnet. Ifølge Busch et. al taler dette om legal legitimitet.

For det andre vil vi forvente at de *viser til å være opptatt av å imøtekomme omgivelsenes endrede forventninger og krav knyttet til samfunnsansvar*. O'Donovan hevder at selskaper kan benytte seg av strategier som kan bidra med å oppnå, vedlikeholde og reparere legitimitet. Finner vi bevis på at caseselskapene har hatt et fokus på dette, kan det vitne et ønske om å tilpasse seg endrede forventninger og krav fra omgivelsene. Dersom man ikke evner å forutse eller tilpasse seg samfunnets endrede forventninger, kan legitimiteten bli truet ifølge Deegan.

Hvis utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares ut ifra legitimitetsteori, så vil vi også forvente caseselskapene *forklarer at rapportering er viktig for å formidle informasjon om arbeidet med samfunnsansvar til omgivelsene deres*. Ifølge Deegan er offentliggjøring av informasjon en viktig metode for å kunne påvirke den eksterne oppfatningen av organisasjonen på. Dersom fokuset på rapportering er blitt større hos caseselskapene, kan det tyde på at de er opptatt av hvilke inntrykk omgivelsene har av dem. Lindblom, Dowling og Pfeffer argumenterer for at rapportering kan benyttes som strategisk tiltak for legitimering. Dersom caseselskapene dermed trekker frem at de har opplevd økte forventninger fra samfunnet knyttet til rapportering, kan dette være en grunn for at arbeidet med og strukturen på rapporteringen har endret seg.

### **3.5.3 Strategi**

Hvis utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares ut ifra strategi, så vil vi for det første forvente at caseselskapene *trekker frem klare målsettinger og planer knyttet til arbeidet med samfunnsansvar*. Dette kan gi en indikasjon på at de har et fokus på samfunnsansvar i sitt strategiarbeid og benytter det strategisk ettersom mål og strategi er nært knyttet til hverandre. Ifølge Jacobsen og Thorsvik handler nettopp strategi om hvordan en organisasjon faktisk skal realisere sine definerte mål.

For det andre vil vi forvente at de *forklarer at samfunnsansvar benyttes som et verktøy for å posisjonere seg og oppnå konkurransefortrinn i bransjen*. Dette kan gi et klart signal om at samfunnsansvar benyttes strategisk, da Porters perspektiv på strategi omhandler tre hovedtyper strategier som hver seg presenterer ulike posisjoner en organisasjon kan ta i forhold til konkurrentene sine. Organisasjonen kan satse på en posisjon som kostnadsleder, søke å skille seg ut gjennom differensiering, eller gå for fokusering, som er en posisjon hvor man fokuserer kun på ett segment i markedet. Det å posisjonere kan føre til konkurransefortrinn. Ifølge det

ressursbaserte perspektivet er det imidlertid bare ressurser i en organisasjon som tilfredsstiller visse krav som kan gi konkurransefortrinn som er varige. Det å oppnå konkurransefortrinn står sentralt i et strategisk perspektiv, og trekkes dette frem som en forklaring på arbeid med samfunnsansvar er det noe vi tenker kan antyde et strategisk fokus.

For det tredje vil vi forvente at de *påpeker at arbeid med samfunnsansvar bidrar til verdiskapning og lønnsomhet*. Dette kan begrunnes ut ifra Burke og Logsdon syn om at samfunnsansvar er strategisk når det tjener forretningsmessige fordeler. Dette betyr at arbeidet er verdiskapende, og en klar fordel vil for en forretningsvirksomhet naturlig nok være at det skaper økonomisk verdi, i form av profitt.

Til slutt vil vi forvente at caseselskapene *kan vise til at de har integrert arbeidet med samfunnsansvar i sin forretningsvirksomhet*. Dette kan tyde på at samfunnsansvar benyttes strategisk, men at de har fokus på at det ikke skal gå på bekostning av samfunnet. Dette kan begrunnes ut ifra Porter og Kramers idé om at selskaper kan oppnå økonomisk vekst og styrke sin konkurranseevne samtidig som de tar hensyn til samfunnet. Økonomisk verdi kan skapes nettopp gjennom å integrere dette hensynet som en naturlig del av forretningsvirksomheten, i henhold til konseptet CSV. Finner vi bevis for dette, kan det også tale for at de har en moderne tilnærming til samfunnsansvar. I motsatt fall vil det heller være snakk om en mer tradisjonell tilnærming.

#### **3.5.4 Omdømmeteori**

Hvis utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares ut ifra omdømmeteori, så vil vi for det første forvente at caseselskapene *trekker frem hensynet til omdømme når de forklarer sitt fokus på og arbeid med samfunnsansvar*. Dette tenker vi kan være et tegn på at de er klar over at samfunnsansvar kan påvirke omdømmet deres. Ifølge Lewis er nettopp samfunnsansvar en viktig driver for omdømme, og noe som interessenter vektlegger i sin bedømmelse av selskaper. Fombrun og Riel mener at omdømme følgelig kan påvirke interessenters beslutningstaking, og at et godt omdømme dermed kan bidra til at selskapet tiltrekker seg ulike ressurser. Det er ikke nødvendigvis slik at samfunnsansvarlige handlinger direkte påvirker lønnsomhet, hevdes det av Fombrun, Garberg og Barnett. Imidlertid kan det påvirke omdømmekapitalen. Økt omdømmekapital kan skape muligheter i form av blant annet positiv medieomtale eller lojale kunder. Det kan også fungere som et sikkerhetsnett dersom selskapet



skulle være ute i hardt vær, og verne dem for tap av for eksempel kunder og investorer. Carson og Kosberg foreslår også at selskaper kan være redd for tap av ansikt eller skade på sin merkevare dersom de ikke arbeider med samfunnsansvar. Finner vi ut at caseselskapene vektlegger omdømme som en forklaring for sitt arbeid med samfunnsansvar, kan det dermed tale for at de er motivert av de ulike fordelene de kan oppnå gjennom å ha et samfunnsansvarlig fokus og bedre omdømmet sitt.

For det andre vil vi forvente at de *påpeker at de ønsker å bli oppfattet som en ansvarlig aktør*. Dette kan tyde på at de er bevisst på at omgivelsenes oppfatninger av dem og deres arbeid med samfunnsansvar er av betydning for omdømmet deres. Ifølge Brønn og Ihlen påvirkes omdømme nettopp av den oppfatningen omgivelsene har av hvilket samfunnsansvar et selskap tar, og Davis foreslår at dersom et selskap ikke handler i samsvar med det samfunnet anser som ansvarlig, kan dette svekke omdømme. Dette kan således, ifølge Fombrun et al., resultere i reduserte inntekter og andre negative virkninger for virksomheten. Å bygge et godt omdømme er imidlertid ikke enkelt, og kjennetegnes gjerne som en langsom og pågående prosess, ifølge Carter & Ruefli. Brønn og Ihlen hevder det sentrale i omdømmebygging er at atferd over tid er i samsvar med blant annet interessenters forventninger. Dersom utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan forklares på bakgrunn av omdømmebygging, må dermed caseselskapene ha hatt et ønske over tid om å bli oppfattet som ansvarlig.

I tillegg vil vi forvente at caseselskapene er *opptatt av å tydelig formidle sitt arbeid med samfunnsansvar ut til omgivelsene, og forsøker å skille seg ut med et unikt omdømme*. Dette kan tale for at de ønsker å skape et konkurransefortrinn gjennom å bygge et omdømme som skiller dem fra konkurrentene. Ifølge Brønn og Ihlen er et godt omdømme verdifullt, sjeldent og ikke-imiterbart, og kan dermed påvirke konkurransevnen til et selskap. Flere studier hevder at filantropi kan gi bedret omdømme. Fombrun og Shanley fant ut at et selskap, som for eksempel har en særskilt veldedig stiftelse og donerer mer til veldedige formål, vil bli tilordnet et bedre omdømme av omgivelsene sammenliknet med andre selskaper. Ifølge Porter og Kramer kan filantropiske handlinger for det første føre til oppmerksomhet, men det kan også føre til at omgivelsene assosierer selskapet med det beundringsverdige de gjør. Finner vi ut at caseselskapene har utført filantropiske handlinger, kan det dermed vitne om en innsats for å påvirke omgivelsenes inntrykk av selskapet i en positiv og unik retning.

## **KAPITTEL 4: Metode**

I dette kapitlet presenterer vi metoden som studien vår baserer seg på. Vi går først inn på hva som kjennetegner vår empiriske undersøkelse. Videre begrunner vi valg av forskningsdesign og metode, og deretter gis en beskrivelse av datainnsamlingen. Avslutningsvis tar vi for oss noen etiske vurderinger, og evaluerer undersøkelsens validitet og reliabilitet.

### **4.1 Empiriske undersøkelser**

Ifølge Jacobsen (2015) er forskning undersøkelser der forskeren gjennom innsamling av informasjon prøver å få svar på ett eller flere spesielt formulerte spørsmål for å utvikle kunnskap om virkeligheten. Ettersom forskning handler om å frembringe troverdig informasjon stilles det krav om at innsamling, behandling og presentasjon av data skjer systematisk. Da er metode nettopp hvilken systematisk fremgangsmåte man velger for å samle inn data om virkeligheten, eller såkalt empiri. Forskere kan ha ulike hensikter for hva de vil med en empirisk undersøkelse. Det skilles mellom tre hovedtyper hensikter, som henholdsvis er å beskrive, forklare og predikere. Dersom man ønsker å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut, så har vi en beskrivende undersøkelse (Jacobsen, 2015). Denne masteroppgaven kan hovedsakelig karakteriseres som en beskrivende undersøkelse, da vi ønsker å få mer innsikt om og forståelse av hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i eiendomsbransjen over tid. Dette er noe vår hovedproblemstilling gjenspeiler.

### **4.2 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg gir et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bryman & Bell, 2011). Når man velger forskningsdesign er det viktig at det er godt egnet til problemstillingen og det man har til hensikt å undersøke, da dette valget vil ha stor betydning for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2015). Undersøkelsesopplegget kan være intensivt, i form av at det går i dybden på et fenomen eller en hendelse, eller det kan være ekstensivt, i form av at det går mer i bredden og studerer mange enheter. Ekstensive opplegg legger et godt grunnlag for såkalt statistisk generalisering, der man generaliserer fra ett utvalg av enheter til populasjonen av enheter. Intensive opplegg er derimot mer egnet for såkalt teoretisk generalisering, som innebærer at det ut fra et mindre antall observasjoner dannes en mer

generell teori om virkelighet og hvordan ulike fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015). En casestudie er et forskningsdesign av den mer intensive typen (Bryman & Bell, 2011). Case er imidlertid et omdiskutert begrep, men de definisjonene som finnes fokuserer alle på at det er en inngående studie av én eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Undersøkelsesenheter kan være på ulike nivåer, som betyr at man må vurdere hva som er den primære enheten forskningen baserer seg på (Bryman & Bell, 2011). For å besvare vår problemstilling falt valget på casestudie. Vi ønsker å gå i dybden på et fenomen og for å oppnå dette studerer vi noen få enheter på organisasjonsnivå, i form av tre selskaper.

Ifølge Yin (2003) kan man velge mellom en enkeltcase-studie eller en multippel casestudie (Yin, 2003). En studie av en enkeltcase betyr at man går i dybden på et studieobjekt som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Med dette er en slik type casestudie egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten, noe som kan gi god innsikt og bidra til å utvikle ny forståelse av et fenomen. I tillegg har enkeltcase-studier ofte utforskende eller eksplorerende trekk ved seg (Jacobsen, 2015). Vår utredning søker mer innsikt og en detaljert forståelse av arbeid med samfunnsansvar. I tillegg er det ikke gjort tidligere undersøkelser på fenomenet i den konteksten vi studerer det i, eiendomsbransjen, slik at utredningen har et visst utforskende preg. Men enkeltcase-studier har noen klare begrensninger. Det er blant annet vanskelig å generalisere statistiske funn fra én case til andre caser. Casestudier er imidlertid ikke begrenset til studie av bare én enkelt case (Bryman & Bell, 2011). Når studien inneholder mer enn én case har studien en multippel casedesign (Yin, 2003). Vanligvis vil en multippel casestudie bestå av to eller flere caser. Vår undersøkelse er en type multippel casestudie, da vi studerer tre caser. Ettersom vi studerer flere caser blir muligheten større for at vi kan generalisere våre funn til andre caser som vi ikke undersøker (Jacobsen, 2015).

### **4.3 Valg av metode**

Etter man har valgt forskningsdesign er veien videre i undersøkelsesprosessen å avgjøre hvilken metode man skal bruke for å samle inn empiri (Jacobsen, 2015). Generelt står valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ifølge Silverman (2011) er hovedforskjellen mellom disse tilnærmingene at kvantitative undersøkelser innebærer numeriske analyser av forholdet mellom variabler, mens kvalitative undersøkelser innebærer verbale beskrivelser av situasjoner fra det virkelige liv (Silverman, 2011). Har man en kvalitativ tilnærming samler man dermed inn

såkalte kvalitative data, som er informasjon om virkeligheten i form av ord. I et kvantitativt opplegg derimot er informasjonen i form av tall, og kalles for kvantitative data (Jacobsen, 2015). Undersøkellesmetodene produserer med andre ord ulike typer data, noe som betyr at forskningstemaet og problemstillingen gir retning for hvilken tilnærming man bør gå for (Silverman, 2011). En eksplorerende problemstilling vil typisk kreve en metode som får frem nyanser og går i dybden på noen få undersøkelsesenheter, noe som taler for innsamling av kvalitative eller åpne data. Når problemstillingen derimot krever relativt få nyanser og man ønsker å undersøke bredt, som for eksempel dersom man vil finne ut hvor ofte et fenomen forekommer, så vil en kvantitativ tilnærming heller være å foretrekke (Jacobsen, 2015). Kvantitativ metode innebærer en såkalt deduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og empiri ved at testing av teori vektlegges (Bryman & Bell, 2011). Dette handler om at man går fra teori til empiri i den forstand at teoretiske antakelser legger føring for søk etter informasjon fra virkeligheten (Jacobsen, 2015). Fremgangsmåten blir å skape forventninger på bakgrunn av tidligere teorier, for dernest å undersøke hvorvidt forventningene sammenfaller med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Prosessen med å samle inn data drives av teorien og utledede hypoteser (Bryman & Bell, 2011). Det motsatte er en induktiv tilnærming. Dette innebærer at all teori bør være basert på virkeligheten, noe som betyr at man går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015). Ettersom utvikling av ny teori vektlegges vil dette hovedsakelig være knyttet opp mot kvalitative metoder hypoteser (Bryman & Bell, 2011). Selv om det er vanlig med en induktiv tilnærming når man utfører en kvalitativ studie har vi i vår undersøkelse hovedsakelig tatt i bruk en deduktiv tilnærming, da vi ønsker å samle empiri som kan forklares ut i fra teori. Dette er begrunnelsen på hvorfor vi dannet forventninger i delkapittel 3.5.

Med dette har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Denne metoden egner seg når man ønsker å se nærmere på hva som ligger i et begrep eller et fenomen (Jacobsen, 2015). Da hensikten med vår undersøkelse er å få et klarere bilde av arbeid med samfunnsansvar, og hvordan dette fenomenet forstås og tolkes i de ulike selskapene vi studerer, så falt det seg naturlig å gå for et kvalitativt opplegg. Vi ønsket en nyansert beskrivelse om forskningstemaet, og ettersom kvalitative data er åpne vil det å samle inn slik informasjon kunne bidra til nettopp dette. Det kan være snakk om en informant som gjennom egne ord fremlegger sine unike oppfatninger, fortolkninger og meninger om et fenomen. Dette vil potensielt gi rik informasjon, noe som imidlertid kan være både en fordel og en ulempe. Etter datainnsamlingen kan man nemlig sitte igjen med et rikt, men komplekst materiale som kan være vanskelig å tolke. En annen ulempe med innsamling av kvalitative data er at det er svært ressurskrevende. Lite tid kan begrense

antall informanter, og dette kan videre medføre et problem med representativiteten til disse og dermed generalisering (Jacobsen, 2015).

Som nevnt tidligere ble casestudie valgt som forskningsdesign. Det har vist seg ofte å være en sterk sammenheng mellom valg av slikt intensivt forskningsdesign og kvalitative metoder. En årsak til dette er knyttet til den ulempen at kvalitative tilnærminger er ressurskrevende. Det kan dreie seg om at man blant annet ikke har tid til å gjennomføre mange intervjuer, og dermed er kvalitative metoder ofte intensive (Jacobsen, 2015). Vi har i denne utredningen hatt begrenset med tid og kapasitet, og dermed sett det nødvendig å velge ut noen få caser for at datainnsamlings- og analysefasen skulle være ressursmessig overkommelig.

## **4.4 Studieobjekter**

### **4.4.1 Bransjen**

Eiendomsbransjen består av virksomheter og aktører, som investerer i eller i tilknytning til fast eiendom som inngår i utvikling av byer og tettsteder (Senter for eiendomsfag, 2012). Det skilles primært sett mellom fire typer aktører; utviklere, besittere, forvaltere og rådgivere (Norsk Eiendom, 2017). Med denne oppgaven ønsker vi å studere eiendomsbransjen, og selskaper som herunder opererer innenfor besittelse, forvaltning og utvikling. Selskapene befinner seg innenfor næringseiendomssegmentet, og ikke bolig.

### **4.4.2 Valg av caseselskaper**

Da formålet med studien vår er å undersøke utviklingen av arbeidet med samfunnsansvar over tid i eiendomsbransjen i Norge, var det naturlig å velge norske selskaper, som opererer innen denne bransjen, som caseselskaper. Vi bestemte oss dermed for å gjøre et søk på Oslo Børs. Søkevariabelen satte vi til sektoren for eiendom, og resultatet ble alle de norske børsnoterte eiendomsselskapene. Av disse valgte vi de tre selskapene med høyest markedsverdi; Entra, Norwegian Property og Olav Thon Eiendomsselskap.

Vi samlet inn årsrapporter, miljø- og samfunnsansvarsrapporter fra hvert caseselskap. I tillegg kontaktet vi dem, da vi også ønsket å gjennomføre intervjuer. Vi ga en beskrivelse av hensikten med undersøkelsen vår, og var tydelige på at vi ønsket å komme i kontakt med noen som har god kjennskap til temaet. Dette så vi på som en nødvendighet, da dette er personer som sitter

på kunnskap som er relevant for å kunne besvare vår problemstilling. Vi ble i alle tre tilfellene henvist til én person i selskapet som er direkte involvert i arbeidet med samfunnsansvar. Utvalget er dermed ikke tilfeldig. Utvalgskriteriet er derimot informasjon, og informantene er valgt ut på bakgrunn av en antakelse om at de besitter mye og god informasjon som er av interesse for oss.

I Norwegian Property kom vi i kontakt med Finanssjefen for selskapet, som også er ansvarlig for rapporteringen av samfunnsansvar og miljø. Deretter fikk vi kontakt med Entris Investorkontakt, som også ønsket å stille til intervju. Vedkommende har bidratt i utviklingsarbeidet av selskapets miljøstrategi, samt er ansvarlig for selskapets rapportering av samfunnsansvar. Da vi kontaktet Olav Thon Eiendomsselskap ble vi informert om at vedkommende som er ansvarlig for arbeid med samfunnsansvar var ute i foreldrepermisjon, og kunne gjennomføre et intervju etter endt permisjon. Etter en tid fikk vi imidlertid kontrabeskjed, og det viste seg at vedkommende ikke hadde mulighet til å stille likevel. Da vi allerede var godt i gang med dokumentundersøkelsen, anså vi det som for sent å endre caseselskap. Med dette baserer vi undersøkelsen vår på intervju med to informanter. Vi ser på antallet informanter som hensiktsmessig grunnet vår tidsramme og omfanget av undersøkelsen. Det at vi ser på en utvikling over en lengre periode, betyr at antallet dokumenter som vi også undersøker er relativt mange. I utgangspunktet vil imidlertid ikke Olav Thon Eiendomsselskap kunne regnes som en case, da vi kun henter data fra én type kilde. Vi vil informere om at vi er klar over dette, men at vi likevel vil benytte dette selskapet som case. Dokumentene vi undersøker er årsrapporter, miljø- og samfunnsansvarsrapporter. Tabell 2 gir en oversikt over antall rapporter og sider. Totalt ser vi på 33 årsrapporter, 7 samfunnsansvarsrapporter og 3 miljørapporter for perioden 2007-2017. Antall sider totalt for rapportene er 3271. Vi vil i neste delkapittel presentere hvordan vi samlet inn dataene.

<b>Selskap</b>	<b>Rapporteringsperiode årsrapporter</b>	<b>Antall rapporter</b>	<b>Antall sider totalt</b>
Entra	2007-2017	11	1450
Npro	2007-2017	11	711
OTG	2007-2017	11	870
Antall		33	3031
	<b>Rapporteringsperiode samfunnsansvarsrapporter/miljørapporter</b>	<b>Antall rapporter</b>	<b>Antall sider totalt</b>
Entra	2015-2017	3	62
Npro	2014-2016	3	21
OTG	2012-2016	4	157
Antall		10	240

**Tabell 2:** Oversikt over rapporter.

## 4.5 Metode for datainnsamling og analyse

Da vi valgte casestudie med en kvalitativ tilnærming, ble det neste steget å avgjøre hvilken metode eller metoder vi skulle benytte til å samle inn de kvalitative dataene. Det er viktig med en nøye vurdering av dette, da datainnsamlingsmetode vil virke inn på dataenes troverdighet og gyldighet. Vi gjør en vurdering av studiens validitet og reliabilitet senere i delkapittel 4.8. Det sentrale er å ta utgangspunkt i forskningens problemstilling og hvilken metode som er best egnet til å belyse denne (Jacobsen, 2015). Ifølge Silverman er de mest vanlige metodene for innsamling av kvalitative data observasjon, analyse av tekst og dokumenter, lyd- og videopptak, og intervjuer og fokusgrupper (Silverman, 2011). Jacobsen foreslår individuelt og åpent intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. På bakgrunn av studiens problemstilling fant vi det mest hensiktsmessig å ta i bruk dokumentundersøkelser. I tillegg har vi utført individuelle intervjuer som ofte regnes som den mest vanlige datainnsamlingsmetoden innenfor den kvalitative tilnærmingen (Jacobsen, 2015). Vi baserer oss med dette på dokumenter som kilde til informasjon, og gjennomfører individuelle intervjuer for å supplere data fra dokumentene i analysedelen.

### 4.5.1 Primærdata

Primærdata er informasjon man som forsker samler inn selv for første gang. Dette innebærer at man går direkte til den primære kilden for informasjon. Opplysninger kan hentes direkte fra

enkelt personer eller grupper av personer, og metoder man da kan benytte seg av er intervju, observasjon eller spørreskjema (Jacobsen, 2015). Bruk av sekundærdata betyr at man benytter seg av informasjon som er samlet inn av andre. Da er gjerne opplysningene samlet inn til et annet formål, slik at dataene ikke er til for å undersøke det vi har til hensikt å undersøke (Jacobsen, 2015). Ettersom vi i denne studien henter informasjon fra den primære kilden har vi dermed ingen sekundærdata. Vi har samlet inn våre primærdata fra intervjuer og rapporter. Da vi ikke fikk til et intervju med Olav Thon Eiendomsselskap vil undersøkelsen som nevnt basere seg på dokumenter, og data fra intervjuene vil således fungere som supplement.

#### **4.5.2 Dokumentundersøkelser**

Vi har samlet inn data fra caseselskapenes årsrapporter for årene 2007 til 2017, samt fra rapporter om samfunnsansvar og miljø. Vi valgte for det første å bruke dette som en del av forberedelsene til intervjuene vi gjennomførte med Entra og Norwegian Property. I tilfellet med Olav Thon Eiendomsselskap ble analyse av rapportene det eneste grunnlaget for analyse, da vi ikke fikk mulighet til å samle inn egne opplysninger om dette selskapet og deres arbeid med samfunnsansvar. Problemstillingen vår viser til at vi vil undersøke en utvikling over tid, og da vil de rapportene vi ser på få frem tidsaspektet.

#### **4.5.3 Intervju**

I tillegg til dataene som vi samlet inn selv gjennom rapportene, har vi også gjennomført intervjuer. Åpent, individuelt intervju er med dette metoden vi valgte for å samle inn våre primærdata. Ifølge Jacobsen er dette en datainnsamlingsmetode som egner seg når man skal undersøke relativt få enheter, og man er interessert i å få frem den enkelte informants oppfatninger og fortolkning av et fenomen. Vi var opptatt av å få en bedre innsikt i hva informantene i caseselskapene forstår med samfunnsansvar, og hvilke tanker de har rundt utviklingen i arbeidet med dette over tid. Med dette anså vi det å intervju personer fra caseselskapene som en god mulighet til å få tilgang på denne typen data. Intervjuer er imidlertid tidkrevende. I forkant av intervjuet må det blant annet gjøres ulike forberedelser med informanten, som det å avtale møtetidspunkt. I tillegg kan selve gjennomføringen kan ta noen timer. Ikke minst sitter man igjen med en stor mengde data i form av lydbåndopptak og notater, som skal transkriberes. Intervjuer kan gjennomføres ansikt-til-ansikt, via e-post eller internett, eller over telefon. Vi valgte å møte informantene våre ansikt-til-ansikt i form av et fysisk møte.



Dette for å skape tillit og få informantene til å åpne seg mest mulig, noe som er en fordel ved en slik intervju type (Jacobsen, 2015).

### ***Strukturering av intervjuet***

Innenfor kvalitativ forskning er intervju av typen ustrukturert og semi-strukturert svært vanlig (Bryman & Bell, 2011). Strukturering av intervju handler om i hvilken grad intervjuet er lukket eller åpent. Et helt åpent intervju kan beskrives som en vanlig samtale, der forskeren ikke styrer situasjonen, mens et helt lukket intervju typisk har forhåndsbestemte spørsmål med fastsatte svaralternativer (Jacobsen, 2015). Vi valgte å gjennomføre et såkalt semi-strukturert intervju. Da har man som forsker en liste med en oversikt over bestemte temaer og tilhørende spørsmål knyttet til hver av dem, som gjerne kalles for en intervjuguide (Bryman & Bell, 2011). Informanten har da mulig til å svare fritt. I tillegg kan spørsmål, som i utgangspunktet ikke er en del av guiden, stilles etter hvert som informanten fremlegger sine svar (Bryman & Bell, 2011). Dette gjør intervju prosessen fleksibel. Likevel er det noe strukturering, noe som kan bidra til at analyseringen ikke blir altfor kompleks og krevende (Jacobsen, 2015). Vi utarbeidet en intervjuguide med åpne spørsmål i en forhåndsbestemt rekkefølge<sup>4</sup>. Vi bestemte oss for de overordnede temaene vi ville innom, og gjorde en vurdering på hva vi ønsket å få svar på under hver av dem. Deretter konstruerte vi hovedspørsmål med flere tilhørende underspørsmål, som vi kunne følge opp med dersom vi ikke fikk utfyllende nok svar. Hovedspørsmålene ble formulert så åpne som mulig. Dette for å unngå å legge noen føringer på informantens refleksjon og resonnering. I tillegg passet vi på at spørsmålene ikke ble formulert på en slik måte at svaret kunne bli ”ja” eller ”nei”. Vi gjorde flere justeringer under arbeidet med intervjuguiden. For det første gjennomførte vi flere tester av intervjuguiden på hverandre. Det er viktig at temaene og spørsmålene bidrar til å besvare problemstillingen, og ikke er ledende, samt at språket er forståelig og relevant for informantene (Bryman & Bell, 2011). Dette var noe vi sjekket for under testene. For det andre sendte vi intervjuguiden til veileder og biveileder. Vi fikk raskt tilbakemelding, og gjorde justeringer på bakgrunn av dette. Endringer i guiden ble også gjort etter gjennomføringen av det første intervjuet.

### ***Forberedelser og gjennomføring av intervjuene***

Før gjennomføring av intervju er det flere forhold som må vurderes. Et sentralt aspekt er å ta stilling til hvorvidt man skal bruke lydopptak eller ei. Ifølge Bryman & Bell bruker kvalitative

---

<sup>4</sup> Intervjuguide ligger vedlagt

forskere nesten alltid lydbåndopptak, som de transkriberer i etterkant (Bryman & Bell, 2011). Vi tenkte det ville bli vanskelig å få med oss alt intervjuobjektene sier, til tross for at vi er to. Vi har lite erfaring med intervjusituasjoner, og så for oss at notatskrivingen ville blitt svært intensiv og utfordrende. Dette ville redusert øyekontakten vår med informanten, noe som ofte kreves for å få til en god samtale (Jacobsen, 2015). I tillegg kan notatskriving medføre at man lett mister relevante utsagn, samt at det reduserer muligheten til å respondere på det informanten sier, noe som er vanlig ved et semi-strukturert intervju (Bryman & Bell, 2011). Da det var viktig for oss å skaffe et rikt og detaljert datamateriale med tanke på analysen vår, anså vi det derfor som hensiktsmessig å benytte oss av båndopptaker. Men mange intervjuer blir en mislykket grunnet dårlig mikrofon på båndopptakeren (Bryman & Bell, 2011). Derfor testet vi i forkant om lydopptak på smarttelefon var tilstrekkelig. I tillegg anså vi det som en sikkerhet at begge tok opp intervjuet med hver sin smarttelefon i tilfelle lyden ikke skulle bli bra. Videre sendte vi en mail til intervjuobjektene på forhånd og spurte om det var i orden at vi tok opp intervjuet. En av ulempene med lydopptak er nemlig at intervjuobjektet kan reagere negativt på det (Jacobsen, 2015). Det første intervjuobjektet syntes dette var helt i orden. Det andre intervjuobjektet var noe usikker, men godtok det. Begge opptakene ble vellykket slik at vi fikk transkribert ordrett hva som ble sagt under intervjuene.

En annen faktor å forholde seg til er hvor intervjuet skal foregå. Konteksteffekten handler om at konteksten intervjuet foretas i kan påvirke intervjuet, og dermed de dataene man får (Jacobsen, 2015). Et stille og privat rom er å foretrekke, for å unngå at bakgrunnsstøy påvirker kvaliteten på lydopptaket (Bryman & Bell, 2011). Da vi avtalte intervjuene foreslo begge intervjuobjektene at de kunne booke et møterom. En såkalt kunstig kontekst kan potensielt føre til kunstige svar, men det å avholde intervjuene i selskapets egne kontorlokaler anså vi som en naturlig kontekst (Jacobsen, 2015). Intervjuobjektene føler seg potensielt mer hjemme og komfortable i slike omgivelser, og dette kan bidra til at de blir mer åpne i sine svar. I tillegg fikk vi sitte uforstyrret i disse møterommene uten støy og andre distraksjoner.

Varigheten er også et viktig aspekt å ta stilling til. Det anbefales at intervjuet ikke går over mer enn én og en halv time til to timer, da dette kan gjøre begge parter slitne og ufokuserte. En halvtime anses imidlertid ikke som tilstrekkelig med tid til å få frem nok opplysninger (Jacobsen, 2015). Etter intervjuguiden var utarbeidet og testet anslo vi at intervjuet kom til å vare ca. én time. Vi informerte intervjuobjektene på forhånd via mail at det ikke ville vare mer

enn én og en halv time for å sikre oss at vi ville komme oss gjennom alt i tide. Begge ble gjennomført på ca. én time.

I forkant av intervjuene gjorde vi oss også noen tanker gjeldende vår atferd. I et personlig intervju der intervjuer og intervjuobjekt er i direkte kontakt ansikt-til-ansikt vil naturlig nok intervjuers opptreden kunne påvirke situasjonen. For å få intervjuobjektet til å åpne seg slik at man får frem mest mulig relevant informasjon, er det nødvendig å etablere en tillitsrelasjon. Dette er imidlertid ikke så lett når kontakten med intervjuobjektet er svært begrenset. Men vi gjorde noen forberedelser med tanke på å styrke vår troverdighet for å tilrettelegge for en mest mulig åpen informasjonsutveksling. Intervjuet ble for det første innledet med en beskrivelse av undersøkelsen, hensikten med intervjuet og hvordan dataene skal benyttes. Å være bevisst hvilken kroppsposisjon man inntar er viktig (Jacobsen, 2015). Vi var opptatt av å fremstå som interessert, seriøse og lyttende, og ved å sitte passe framoverbøyd og jevnlig komme med ulike signaler, som blant annet bekræftende nikk, så følte vi at vi oppnådde dette. I tillegg bør man unngå å avbryte intervjuobjektet (Jacobsen, 2015). Dette var noe vi passet på å ikke gjøre, men da det skjedde ved et par anledninger var vi raske med å beklage oss.

Med tanke på avslutningen av intervjuet, så ga vi uttrykk for at vi hadde fått de svar vi ønsket og belyst det vi var interessert i. I tillegg spurte vi informantene om de eventuelt ville tilføye noe. Dette gjøres for å sikre at vedkommende ikke blir sittende inne med opplysninger som kan være ønskelig å få frem, og som potensielt kan være relevant for undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

## **4.6 Dataanalyse**

Etter intervjuene var gjennomført satt vi igjen med lydopptak med en god del primærdata, eller såkalt rådata (Jacobsen, 2015). Dette valgte vi å transkribere, da det er ideelt å overføre tale til tekst med tanke på at det blant annet gjør det lettere for oss i analysen (Jacobsen, 2015). Transkriberingen ble gjort samme dag som intervjuene, og krevde konsentrasjon og tålmodighet. Etter dette startet arbeidet med en innholdsanalyse av både intervjuene og rapportene. Sentralt i en slik analyse er å danne relevante kategorier, og tilordne disse mening med ulike deler av teksten. Kategorisering handler om å strukturere og redusere det uoversiktlige datamaterialet man sitter på. Da vi har valgt en kvalitativ metode, vil det si at våre

innsamlede data er kjennetegnet av åpenhet. Kategoriseringen skal da i utgangspunktet være induktiv, som betyr at kategoriene skal baseres på dataene og i liten grad dannes på forhånd (Jacobsen, 2015). Men grunnet oppgavens problemstilling ble de overordnede kategoriene dannet i forkant av analysen, og med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk. Kodingen ble dermed i førsteomgang utført deduktivt og kategoriene ble interessenter, legitimitet, strategi og omdømme. Vi dannet også underkategorier deduktivt og disse ble delt inn i årstallene 2007-2017, som representerer perioden undersøkelsen er basert på. Underveis i prosessen kom vi imidlertid frem til nye kategorier som viser til en induktiv tilnærming. Disse kategoriene kalte vi for fokusområder og rapportering. Med utgangspunkt i dette samlet vi inn utsagn, setninger og annen tekst fra rapportene. Dataene fra intervjuet ble samlet og fylte det vi fikk fra innholdsanalysen av rapportene med ytterligere meningsinnhold. Inndelingen av de empiriske funnene i kapittel 5 gjenspeiler følgelig de overordnede kategoriene.

#### **4.7 Etiske vurderinger**

I et forskningsprosjekt bør man gjøre noen etiske avveininger. De etiske prinsippene bør derfor klargjøres både før man går i gang med en undersøkelse og i løpet av undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015). Ifølge Bryman og Bell (2011) er det fire hovedområder av etiske vurderinger som bør tas i betraktning. Om forskningen er til skade for deltakerne, om det er informert samtykke, hvorvidt det er brudd på privatliv og i hvilken grad man lurer deltakerne i forskningsprosessen (Bryman & Bell, 2011).

Vi forsøkte både før, under og etter intervjuprosessen å ha en tydelig kommunikasjon med deltakerne for å unngå misforståelser som kunne ha innvirkning på studien. Det ble det gitt tilstrekkelig og nødvendig informasjon på forhånd slik at deltakerne kunne vurdere hvorvidt de ønsket å delta i studien eller ikke. Videre ble det informert om hvorfor deres deltakelse er nødvendig i undersøkelsen, hva dataen blir benyttet til og hvordan vi vil anvende resultatene fra undersøkelsen (Bryman & Bell, 2011). Sikring av konfidensialitet og anonymitet ble diskutert og avtalt på forhånd, og vi fikk tillatelse av deltakerne til å benytte selskapets navn i oppgaven. Deretter ga vi beskjed at båndopptakene ville bli slettet så fort vi fikk transkribert materialet, og at vi ikke kommer til å publisere noe uten informantens godkjennelse. Skulle det være noen spørsmål under intervjuet som de ikke ønsket å svare på, informerte vi om at vi respekterte dette. Vi opplyste også om deres mulighet for å trekke seg. Vi forsøkte, som nevnt,

å gi tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen, men vi ønsket ikke å nevne for mye for å begrense deltakerens forståelse av hva forskningen handler om (Bryman & Bell, 2011). Dette ble gjort for at det ikke skulle legges for mye føringer, og at informantene i høyest mulig grad skulle svare naturlig på spørsmålene vi stilte.

## **4.8 Validitet og reliabilitet**

Gjennom analysen er det viktig at resultatene som fremkommer er både nøyaktige og troverdige. For å sikre at kvaliteten på prosessen er tilfredsstillende vurderes dette opp mot to overordnede kriterier. Forskningen må være gyldig og relevant (validitet), og pålitelig og troverdig (reliabilitet) (Jacobsen, 2015).

### **4.8.1 Reliabilitet**

Reliabilitet vurderes ut ifra om man kan oppnå samme resultat hvis studien blir replisert (Morse & Richards, 2002). Reliabiliteten kan med andre ord si noe om etterprøvbareheten av en studie. Det må derfor vurderes om de resultatene vi får er relevante og riktige, og at det ikke er åpenbare målefeil. For at en undersøkelse skal gjennomføres på en riktig måte er det spesielle faser som må tas hensyn til, både før, under og etter intervjuprosessen (Jacobsen, 2015).

Ulike former for stimuli under intervjusituasjonen kan påvirke informantene til å opptre på en spesiell måte (Jacobsen, 2015). For å minimere denne risikoen ble det stilt relativt samme spørsmål til begge informantene, spørsmålene ble formulert på en presis og enkel måte, og vi prøvde å unngå faglige begreper som kunne føre til forvirring. Vi la til rette for åpne spørsmål, og at de ikke skulle være ledende. For å styrke reliabiliteten ytterligere var vi bevisste på tale og kroppsspråk. Vi var to tilstede under intervjuene, slik at vi begge kunne observere og tolke informantenes svar. Det ble også vurdert om omgivelsene som intervjuet skulle foregå i ville være kunstig eller naturlig for intervjuobjektet (Jacobsen, 2015). Intervjuene foregikk i et møterom på de respektives egne arbeidsplasser noe vi anså som naturlige omgivelser for informantene. Vi opplevde dessuten ingen forstyrrelser fra andre medarbeidere, hverken at telefoner ringte eller at noen kom inn på møterommet. I tillegg ble det vurdert i hvilken grad vi ønsket planlagte eller overraskende svar (Jacobsen, 2015) Vi ga caseselskapene tema for undersøkelsen, men var oppmerksomme på å ikke gi for mye informasjon i forkant av intervjuet for å unngå at informantene ikke skulle forberede sine svar. Ved registrering av dataene benyttet

vi båndopptaker for å oppnå mest mulig presise formuleringer og for å kvalitetssikre svarene vi fikk. Praksisen med båndopptaker kan imidlertid ha medført at informantene holdt tilbake noe informasjon. Men som nevnt tok vi utgangspunkt i rapportene ved innhenting av data, noe som kan styrke reliabiliteten. Avslutningsvis benyttet vi kodeliste for å minimere avvik i analyseprosessen, og vi gjennomførte analysen hver for oss. Dette kan styrke reliabilitet ytterligere og bidra til at resultatene er troverdige (Morse & Richards, 2002).

#### **4.8.2 Validitet**

Begrepet validitet definerer hvorvidt resultatene sannferdig reflekterer fenomenene som studeres (Morse & Richards, 2002). Med andre ord om det er mulig å trekke gyldige slutninger ut ifra det man har undersøkt. I vitenskapelig metode skilles det mellom intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen, 2015).

Ekstern validitet beskriver hvorvidt resultatene av en studie kan generaliseres til andre situasjoner og kontekster (Bryman & Bell, 2011). Ifølge Jacobsen kan dette handle om overførbarheten og i hvilken grad man kan overføre et funn fra én sammenheng til en annen (Jacobsen, 2015). I oppgaven ser vi på tre utvalgte caseselskaper. Dette er ikke tilstrekkelig representativt for bransjen vi undersøker. Videre kan det argumenteres for at det er svakhet i den eksterne validiteten ettersom det er mangler variasjon i utvalget. Caseselskapene er alle store aktører i bransjen. I tillegg hadde begge informantene relativt lik bakgrunn og like arbeidsoppgaver. Det er også viktig å understreke at selskapene som undersøkes er i stadig endring. Et moment som svekker validiteten ytterligere er at vi ikke fikk til intervju med ett av caseselskapene. Vi hadde dermed kun rapporter som datakilde.

Intern validitet innebærer hvorvidt beskrivelsen er sann og at vi har dekning for de konklusjonene vi trekker. Vi må derfor ta forbehold om at det vi beskriver er i samsvar med virkeligheten (Jacobsen, 2015). For å vurdere dette må man blant annet vurdere om kildene gir riktig informasjon om det som undersøkes (Jacobsen, 2015). Svarene vi har fått fra intervjuene kommer fra førstehåndskilder. Det vil si at informasjonen vi har fått refererer til hendelser informantene selv har hatt i arbeidet med samfunnsansvar. Det er likevel en svakhet at ingen av informantene har arbeidet i selskapet under hele tidsperioden vi undersøker. Dermed fikk vi ikke data fra intervjuene om arbeidet i begynnelsen av perioden. Det når det gjelder å styrke den interne gyldigheten gjorde vi valget om å samle inn dataene på et sent tidspunkt. Med dette fikk vi tilegnet oss godt med kunnskap om det fenomenet vi skulle undersøke (Jacobsen, 2015).

Vi ønsket å intervju informanter med betydelig kunnskap om temaet, slik at vi fikk grundige beskrivelser og tolkninger. Dette anså vi som hensiktsmessig for å få best mulig svar på hovedproblemstillingen vår. Vi må likevel være oppmerksomme på at det kan være fare for at informantene har feilinformert oss. Studien vår omhandler et tema som kan gjøre at informantene føler behov for å sette selskapet sitt i best mulig lys, opptre ut ifra hva som er sosialt akseptert eller til fordel for dem selv. Videre ønsket vi at intervjuene skulle bli gjennomført individuelt for å sikre selvstendige svar fra informantene. Ett caseselskap ønsket derimot å ha med seg en kollega under intervjuet. Dette kan ha svekket validiteten noe ved at informantene kan ha gjensidig påvirket hverandre. For å validere funnene kan man utføre en informantvalidering. Dette handler om å få godkjenning fra informantene om resultatene er fremstilt på en rimelig og relevant måte (Burnard, 1991). Vi fikk tilbakemeldinger fra informantene om at de erkjente gjengivelsene.

## **KAPITTEL 5: Empiriske funn**

I dette kapitlet presenterer vi empiriske funn fra analysen. Inndelingen av funnene er i samsvar med det teoretiske rammeverket. I tillegg ser vi nærmere på fokusområder i arbeidet med samfunnsansvar og rapportering, da dette er relevant for å besvare hovedproblemstillingen vår. Vi vil begynne med å presentere de tre caseselskapene vi har valgt ut til undersøkelsen. Dette er en redegjørelse av generell bakgrunnsinformasjon for å gi leseren en viss innsikt om hver av dem. En beskrivelse av hvordan og hvorfor vi valgte ut disse selskapene fremkommer i kapittel 4 under avsnittet om valg av studieobjekter.

### **5.1 Presentasjon av caseselskaper**

#### **5.1.1 Entra**

Entra ASA, heretter betegnet som Entra, er et av Norges største eiendomsselskaper. Selskapet ble etablert som Entra Eiendom AS 1. juli 2000, som et resultat av Stortingets vedtak om å skille ut deler av kontorbyggvirksomheten i Statsbygg (Entra, 2018). Entra eier, forvalter og utvikler i dag kontoreiendom i Oslo og omegn, Bergen, Trondheim og Stavanger (Entra årsrapport, 2017). Selskapet eier og forvalter egen eiendomsportefølje, og denne består av omtrent 1,2 millioner kvadratmeter fordelt på 84 eiendommer. Markedsverdien på eiendomsporteføljen var per 31. desember 2017 på 40 036 MNOK. Av denne verdien utgjør forvaltningsporteføljen 94 prosent og prosjektporteføljen 5 prosent. Den resterende delen er porteføljen med tomte- og utviklingseiendommer (Entra årsrapport, 2017).

Da selskapet ble stiftet for over 17 år siden, var det staten ved Nærings- og handelsdepartementet som eide alle aksjene. Men i begynnelsen av 2014 ble det gjort klart for privatisering av det statlige eide eiendomsselskapet (Regjeringen, 2014b). Nærings- og fiskeridepartementet fikk fullmakt av Stortinget til å redusere statens eierskap, og en privatiseringsprosess ble igangsatt med hensikt å notere selskapet på Oslo Børs (Regjeringen, 2014c). Oktober 2014 ble Entra ASA børsnotert, og Nærings- og fiskeridepartementet solgte seg ned fra 100 prosent til 49,9 prosent (Regjeringen, 2014d). Statens eierandel gikk ytterligere ned i 2016, da de solgte 30 millioner aksjer og reduserte sitt eierskap fra 49,7 prosent til 33,4 prosent (Regjeringen, 2016b). Ved inngangen til 2018 var eierskapet fortsatt på 33,4 prosent (Entra årsrapport, 2017). Med dette eier staten en betydelig andel av selskapet, og topper listen



over de 20 største aksjonærene, som for øvrig er både norske og utenlandske (Entra årsrapport, 2017).

Entras forretningsstrategi fra 2017 baserer seg tre pilarer. De skal for det første levere lønnsom vekst, og for det andre fokusere på kundetilfredshet. Det betyr at de har som mål å levere høy kundeopplevd kvalitet. For det tredje har de en miljøstrategi med et mål om å være miljøledende i bransjen (Entra årsrapport, 2017).

### **5.1.2 Norwegian Property**

Norwegian Property, heretter betegnet som Npro, er et børsnotert eiendomsselskap med hovedkontor på Aker brygge i Oslo. Selskapet ble etablert i mai 2006, og ble tatt opp til notering på Oslo Børs november samme år (Npro årsrapport, 2006). Forretningsevirsomheten deres er kjøp, salg, utvikling, utleie og drift av næringseiendom. Selskapet eier 32 kontor- og forretningseiendommer i Oslo og Stavanger, hvorav majoriteten ligger i Oslo. Den mest kjente delen av eiendomsporteføljen er Aker brygge, som de kjøpte allerede samme året selskapet ble stiftet (DN, 2006).

Selskapets eiendommer inkluderer i all hovedsak kontorlokaler, samt butikk- og serveringsarealer. Samlet areal for eiendommene utgjør 431 417 kvadratmeter, og markedsverdien på dem var på ca. 1 540 MNOK ved utgangen av året (Npro årsrapport, 2017). Ved utgangen av 2017 hadde selskapet en markedsverdi på Oslo Børs på om lag 5 800 MNOK (Npro årsrapport, 2017). Aksjonærene til Npro er både norske og utenlandske, og de utenlandske eier over 60 prosent av aksjene. Største aksjonær er Geveran Trading som har en eierandel på 57,61 prosent (Npro årsrapport, 2017).

Npro har i dag flere strategiske mål. De skal levere konkurransedyktig avkastning med balansert risiko og høy leietakertilfredshet, og de har en investeringsstrategi, samt en finansieringsstrategi. I tillegg har de mål om miljøforbedringer på linje med de beste i bransjen (Npro årsrapport, 2017).

### **5.1.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

Olav Thon Eiendomsselskap ASA, heretter betegnet som OTE, er et eiendomsselskap som er ledende kjøpesenteraktør i Norge. Selskapet ble opprettet i 1982, og notert ved Oslo Børs året

etter. OTE inngår i Olav Thon Gruppens eiendomsdivisjon (OTG, 2018a). Olav Thon Gruppen (heretter betegnet som OTG) er en av de største innen eiendoms- og hotellvirksomhet i Norge. Konsernet er i dag heleid av Olav Thon Stiftelsen, som ble etablert i 2013 (OTG, 2018a). Da ble samtlige av Olav Thons aksjer i OTG overført til stiftelsen. Stiftelsen eier og drifter OTGs forretningsvirksomhet, samt bidrar med støtte til allmenntilgode formål (OTS, 2018).

Eiendomsporteføljen består av kjøpesentereieendom og øvrige næringsseieendommer. Hovedsatsingsområdet er kjøpesentere, og selskapet har her en solid markedsposisjon. Ved årsskiftet satt selskapet på 98 kjøpesentere, hvorav 30 forvaltes for eksterne eiere (OTE kvartalsrapport, 2017). På bygg- og utviklingssiden har selskapet flere større eiendomsprosjekter under oppføring, innen både næringsseieendom og kjøpesentereområdet. Ved inngangen til 2017 omfattet eiendomsporteføljen totalt ca. 1,6 millioner kvadratmeter. Ved utgangen av 2017 økte børsverdien av OTE fra 200 MNOK til 1 700 MNOK (OLT, 2018). Deres største eier er Olav Thon Gruppen AS med en eierandel på 71,9 prosent, noe som gjør selskapet til landets største privateide eiendomsselskap (OTE kvartalsrapport, 2017).

OTES strategi inkluderer stikkordene; erverve, utvikle og eie. Dette handler hovedsakelig om at de skal drive aktiv forvaltning og utvikling, og oppnå maksimal avkastning på investert kapital gjennom investering i eiendom med sentral beliggenhet (OTE årsrapport, 2016).

## **5.2 Fokusområder**

### **5.2.1 Entra**

I intervjuet forteller informantene at Entra var tidlig ute med å ha fokus på miljø. De startet sin miljøetsatsing for om lag ti år siden, slik at miljø har vært viktig for dem lenge. De forklarer at de begynte dette arbeidet på et tidspunkt da det ble snakket om som noe dyrt og nærmest litt rart å holde på med. De legger imidlertid til at dette har snudd veldig de siste årene.

*“Det ble stilt et stort spørsmålstegn ved Entras miljøengasjement tidligere. Er ikke dette dyrt? Dere [Entra] bygger dyrere, får høyere kostnader (...) til at det nå er helt motsatt. Nå kapitaliserer man veldig på at man var tidlig ute, og nå kommer resten av bransjen og skal gjøre det samme”* (Investorkontakt, Entra).

De understreker at de ikke har knyttet miljøarbeidet eksplisitt opp mot samfunnsansvar hele tiden.

*“Tidligere snakket man mest om miljø i eiendomsbransjen, men nå snakker man mer om dette i form av samfunnsansvar”* (Investorkontakt, Entra).

I årsrapporten for 2007 kommer det frem at miljø- og klimaspørsmål sto høyt på dagsorden for selskapet det året. De var bevisst på at deres virksomhet påvirket miljøet, og hevdet at miljøaspektet sto sentralt i selskapets forretningsbeslutninger. Miljøarbeidet fokuserte på blant annet energiforbruk, klima, avfall og miljøfarlige stoffer. Som en del av dette arbeidet satte de i gang med prosjekter som hadde til hensikt å redusere energibruken i deres bygninger. Prosjektene var støttet av Enova<sup>5</sup>, og ble dermed kalt for Enova-prosjekter.

I 2008 beskrev de miljø som en del av selskapets samfunnsansvar, og fastslo at de fra dette året av ville satse ytterligere på dette området. En viktig del av dette arbeidet var å håndtere antikvariske og kulturhistoriske verdier på en ansvarsfull måte. Dette ble besluttet å være sentralt i Entras samfunnsansvar. Det skjedde imidlertid en endring et par år senere, og fra 2010 var det mindre fokus på dette som en viktig del av selskapets samfunnsansvar. Årsrapporten for 2008 fokuserte i stor grad også på selskapets sosiale ansvar i form av etikk, leverandører og innkjøp, HMS og mangfold. I tillegg tydeliggjorde de hvilke interessenter de anså som de viktigste i sitt arbeid med samfunnsansvar.

I 2009 vedtok Entra en miljøstrategi for perioden 2009-2012. De ville satse på miljøarbeid, og ønsket seg en posisjon som miljøledende i bransjen. I årsrapporten fremhevet de også sitt bidrag til byutvikling som en del av sitt samfunnsansvar. De begrunner dette med at deres eiendommer og utviklingsprosjekter er lønnsomme, ikke bare for dem selv, men også for samfunnet. De hevder at det følger visse forpliktelser med det å være en stor og statlig aktør i en betydningsfull næring, og det å engasjere seg og gi viktige bidrag til byutvikling så de på som én av dem.

I årsrapporten for 2011 informerte de om at som en del av arbeidet med samfunnsansvar dette året hadde de videreutviklet og forsterket sin innsats innen miljø og byutvikling. De hadde et

---

<sup>5</sup> Enova SF er et foretak som i dag eies av Klima- og miljødepartementet, og som bidrar med økonomiske midler til innovative prosjekter som satser på å utvikle ny energi- og klimateknologi (Enova, 2018).

tydelig fokus på fremtiden, og arbeidet med innovative løsninger knyttet til miljø. De gikk inn i alliansen Powerhouse i 2011. I tillegg til Entra var dette en allianse bestående av Snøhetta Arkitekter, miljøstiftelsen Zero, Skanska og Hydro. Dette er store aktører som hadde en felles ambisjon om å bygge verdens nordligste og Norges første energipositive forretningsbygg på Brattørkaia i Trondheim. I tillegg planla de å rehabilitere to kontorbygg på Kjørbo i Sandvika til å bli energipositive. Dette er bygg som ifølge årsrapporten vil produsere mer energi enn de bruker over sin levetid. Samme år lanserte Entra også, som første eiendomsselskap i Norge, såkalte grønne fordelsavtaler. Dette er en ordning som innebærer et forpliktende samarbeid med kunder om miljøtiltak. Mens Entra kartlegger og finansierer tiltakene, får leietaker reduserte avfalls- og energiutgifter og betaler for tiltakene gjennom leien. I 2016 kunne Entra vise til at de siden 2011 hadde undertegnet mer enn 100 grønne fordelsavtaler.

I årsrapporten for 2012 kommer det frem at Entra hadde definert tre områder de skulle fokusere på i arbeidet med samfunnsansvar i tillegg til fokus på miljø. Områdene var henholdsvis byutvikling, etikk, og HMS og arbeidsforhold. Dette var også fokusområdene året etter.

I 2014 utvidet Entra sin miljøstrategi, og fikk etablert mål og handlingsplaner for sitt videre arbeid med miljø. I årsrapporten informerte de om sine viktigste prioriteringer i dette arbeidet, som blant annet innebar å utvikle en eiendomsportefølje med hjelp av ny kompetanse og innovasjon, samt utvikle og dele kompetanse blant ansatte, kunder og andre interesserte parter. I tillegg fokusert de på byutvikling, som for dem spesielt innebar å være på utkikk etter lokasjoner i nærheten av sentrale offentlige transportknutepunkter. Dette for å bidra til at færre bruker privatbiler og heller velger miljøvennlige alternativer som offentlig transport og sykler.

Entra gikk også inn et sponsorsamarbeid med Kirkens bymisjon dette året. Tanken var at gjennom dette samarbeidet ville selskapet bidra til positiv byutvikling. Samme året ble også Powerhouse Kjørbo ferdigstilt, og bygget ble det første i Norge til å oppnå BREEAM-NOR-sertifiseringen “Outstanding”<sup>6</sup>. I rapporten gjør de det klart at de har som mål å oppnå “Excellent” eller bedre på nybygg og rehabiliteringsprosjekter. I tillegg deltok de med et

---

<sup>6</sup> BREEAM-NOR er den norske utgaven av BREEAM, som er et anerkjent verktøy for miljøsertifisering av bygg. Denne ordningen forvaltes av Norwegian Green Building Council i Norge. Basert på dokumentert prestasjon på områdene energi, forurensning, transport, vann, avfall, ledelse, materialer, helse- og innemiljø, samt arealbruk og økologi kan et bygg oppnå klassifiseringene Pass, Good, Very Good, Excellent og Outstanding (NGBC, 2018).

pilotbygg i et forsøk på å bruke BREEAM-NOR In-Use<sup>7</sup>, med en ambisjon om å styrke bærekraft i eksisterende bygninger. Som en del av arbeidet med HMS lanserte selskapet den såkalte Entra-håndboken, som et verktøy innad i organisasjonen. Denne håndboken fastsetter blant annet Entras verdier, samfunnsansvar, HMS, arbeidsvilkår, etikk, og retningslinjer og forventninger for ledelsen og ansatte.

I årsrapporten for 2015 forteller Entra at for å oppnå en bærekraftig verdikjede, samt gi et positivt bidrag til samfunnet, så ville de fokusere på de tre områdene; miljø, HMS, og korrupsjonsbekjempelse og forretningskriminalitet. I forbindelse med arbeidet med å bekjempe korrupsjon og forretningskriminalitet holdt Entra et møte med de fleste av de største byggleverandørene for å diskutere en felles tilnærming til forretningskriminalitet og sosial dumping, da dette er særlige utfordringer byggebransjen har stått og står overfor. Nok en gang utgjør miljøaspektet en stor del av samfunnsansvarsrapporten, og deres definerte miljøstrategi fra året før utdypes. De understreket at de i sitt miljøarbeid blant annet ville fortsette å fokusere på innovasjon i sine utviklingsprosjekter. De hevdet at de var miljøledende i global sammenheng, og Powerhouse Kjørbo ble trukket frem som et naturlig eksempel. De påpekte at eiendommen hadde fått stor oppmerksomhet både i innland og utland.

I bærekraftsrapporten for 2016 beskrev Entra de fem kjerneområdene de fokuserte på i arbeidet med samfunnsansvar; klima og miljø, motiverte ansatte, byutvikling, etikk og tiltak for bekjempelse av korrupsjon, og helse og sikkerhet. Dette ble definert på bakgrunn av hva både Entra og deres interessenter så på som viktigst for bærekraftig verdiskapning. Som en del av klima- og miljøarbeidet fokuserte de på sertifisering, og planla blant annet for sertifisering av organisasjonen som et Miljøfyrtårn<sup>8</sup>. I tillegg skrev de under på Eiendomssektorens veikart mot

---

<sup>7</sup> BREEAM-NOR In-Use er et verktøy for å vurdere og sertifisere miljøprestasjon i eksisterende bygg (NGBC, 2018).

<sup>8</sup> Miljøfyrtårn er et verktøy for miljøledelse og sertifisering. Det er det mest brukte sertifikatet i Norge til å dokumentere innsats på miljøområdet og vise til samfunnsansvar. Over 5000 norske virksomheter er i dag Miljøfyrtårn-sertifisert (Miljøfyrtårn, 2018).

2050. Veikartet er utarbeidet av Grønn Byggallianse<sup>9</sup> og Norske Eiendom<sup>10</sup>, og har en visjon om å bidra til at Norge er klimanøytralt i 2050. Ti strakstiltak var beskrevet i veikartet, og Entra hevdet de hadde begynt arbeidet med å implementere disse.

I 2016 utstedte selskapet sin første grønne obligasjon. Det ble utstedt enda én i 2017, og informantene understreker at det er veldig stor interesse for dem. CICERO<sup>11</sup> gjorde en vurdering av selskapets grønne obligasjoner, og de ble vurdert til “mørk grønn”, som er den beste klassifiseringen man kan få tildelt. I bærekraftsrapporten for 2017 beskrives de samme fokusområdene i arbeidet med samfunnsansvar som året før. Under klima- og miljø gis det en omfattende presentasjon av en ny miljøstrategi for perioden 2018-2020. Miljøstrategiene deres har hovedsakelig hatt fokus på reduksjon av energi- og vannforbruk, samt avfallssortering og utvikling av innovative og bærekraftig bygg. Med tanke på energi blir dette imidlertid stadig “grønnere” ifølge informantene. Dette grunnet den utfasing av fossilt brennstoff og kullkraftverk som har skjedd i det europeiske kraftmarkedet. Miljølederskap er fortsatt et av selskapets overordnede strategiske mål, og de gir uttrykk for å ha høye miljøambisjoner for alle prosjektene sine. I slutten av 2016 ble byggingen av Powerhouse Brattørkaia igangsatt. Dette er et prosjekt Powerhouse-alliansen har høye ambisjoner for. Dessuten ble flere av Entras ferdigstilte prosjekter, i form av nybygg og rehabiliterte bygg, BREEAM-sertifisert. I tillegg ble tre bygninger BREEAM-in-Use-sertifisert. Som en del av arbeidet med klima og miljø kommer det også frem i rapporten at Entra deltar aktivt i ulike bransjeorganisasjoner og bransjesamarbeid, som Norsk Eiendom, NGBC, Zero<sup>12</sup> og Grønn Byggallianse.

Informantene påpeker at etter at de fikk et sterkere miljøfokus har porteføljen deres endret seg, og blitt justert til å være av den type bygg som er ønskelig. De fleste endringer som har skjedd

---

<sup>9</sup> Grønn Byggallianse består av de største aktørene innen den norske eiendomsbransjen, og er et nettverk for de som vil bli mer miljøeffektive. 1. juli 2018 slo Grønn Byggallianse seg sammen med Norwegian Green Building Council (NGBC) til én organisasjon. NGBC er en medlemsorganisasjon som arbeider for økt miljøstandard og bærekraft i norsk byggenæring. Foreningen bidrar med kunnskap og veiledning, og utvikler og forvalter miljøsertifiseringsverktøyet BREEAM-NOR (Grønnbyggallianse, 2016)

<sup>10</sup> Norsk Eiendom er en forening med ca 220 medlemmer som opererer innen eiendomsbransjen, og foreningens formål er å fremme sine medlemmers og bransjens interesser (Norsk Eiendom, 2018).

<sup>11</sup> CICERO er en uavhengig forskningsstiftelse og det fremste instituttet for klimaforskning i Norge. CICERO bidrar med kunnskap om globale miljøspørsmål, og hjelper de som arbeider med å løse de globale klimaproblemet (Cicero, 2018).

<sup>12</sup> Zero er en miljøstiftelse som engasjerer seg i klimasaken og arbeider for mot et nullutslippssamfunn (Zero, 2016).

i arbeidet med samfunnsansvar har dermed vært knyttet til miljøaspektet. De hevder imidlertid at den sosiale delen av samfunnsansvar derimot ikke har endret seg noe særlig siden oppstarten. Det følger av alle årsrapporter og samfunnsansvarsrapporter at blant annet etikk og HMS har vært og er en viktig prioritet. I 2007 hadde de et overordnet etisk mål om å være ledende i bransjen innen arbeid med etikk, og det samme målet hadde de for HMS i 2008. Informantene trekker frem at de i sine rapporter om samfunnsansvar kan vise til at de også er opptatt av likestilling, mangfold og menneskerettigheter. Det sistnevnte området er imidlertid noe de ikke anser som så relevant for en virksomhet som kun holder på i Norge. De legger til at de også engasjerer seg i lokalsamfunnet og bidrar med ulike sponsorater. Blant annet har Entra vært hovedsponsor for Ridderrennet<sup>13</sup> i 18 år, og bidratt med pengestøtte og frivillige. De har med dette hatt fokus på det sosiale aspektet ved samfunnsansvar i lang tid, og det er noe de arbeider kontinuerlig med ifølge informantene.

### 5.2.2 Norwegian Property

Det var et tydelig fokus på økonomi, vekst og finansielle forhold i oppstarten da selskapet hadde sitt etableringsår i 2006, ifølge årsrapporten for dette året. Det står ingenting om konseptet samfunnsansvar, men det formidles bruk av miljøvennlige materialer og avfallshåndtering. Imidlertid blir hverken konkrete tiltak nevnt eller tallfestet. Informanten nevner at det etterhvert vokste frem et behov for å restrukturere selskapet med et tydeligere fokus på miljø. I 2010 tiltrådte Olav Line som ny administrerende direktør, og en ny policy for miljø- og samfunnsansvar ble ferdigstilt i løpet av det første halvåret av 2011.

Det kommer frem av alle årsrapportene fra 2012 at Npros definisjon på miljø- og samfunnsansvar spenner bredt. I årsrapportene fra 2012 til 2017 beskriver Npro at retningslinjene for samfunnsansvar innebærer:

*“Selskapets ansvar for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten og omhandler blant annet menneskerettigheter, antikorupsjon, arbeidstakerforhold, HMS, diskriminering, samt miljømessige forhold”* (Npro årsrapport, 2017).

---

<sup>13</sup> Ridderrennet er et årlig skirenn for syns- og bevegelseshemmede som avholdes på Beitostølen (Ridderrennet, 2018).

De har et tydelig fokus på miljø, men også på estetisk utforming av bygg og lokalmiljø. I intervjuet forklarer informanten at i forståelsen av begrepet samfunnsansvar så ligger fokuset i hovedsak på miljø, men legger til at de ansatte og omgivelsene, samt det å overholde lover og regler er viktig for dem. Det utdypes videre at de stiller krav til HMS og byggeprosjekter, samt økt bevissthet knyttet til det lokale ansvaret for omgivelsene. I tillegg påpeker informanten at det er viktig å bidra til et godt lokalmiljø, slik at både tilreisende og de som bor i Oslo opplever området som et hyggelig sted å være.

Beskrivelsene av Npros sosiale ansvar har endret seg i liten grad i årsrapportene fra 2007 til 2017. I de første leveårene til selskapet ble det lagt vekt på å rapportere om HMS og likestilling, uten at dette har endret seg de senere årene. Informanten underbygger også dette ved å påpeke at det sosiale ansvaret til Npro ikke har utviklet seg noe særlig siden oppstarten av selskapet. Det legges til at de derimot har rapportert i stadig større grad på miljø de senere årene.

Miljø har i flere år vært en sentral del av Npros arbeid med samfunnsansvar. Ifølge informanten startet satsingen på miljø for fullt i 2011, da de fikk en miljøstrategi. Strategien innbefatter mål om redusert energiforbruk, CO<sub>2</sub>-utslipp og vannforbruk, samt høy grad av kildesortering. I tillegg inneholder den mål for avfallssortering, samt energiklassifisering på minimum B på bygg, og minimum BREEAM-klassifisering "Very Good". Utover dette ble det utarbeidet mål for samfunnsengasjement, omdømme og medarbeidertilfredshet, samt fokus på nulltoleranse for ulykker. I 2013 ble alt dette lagt under paraplyen "samfunnsansvar" i årsrapporten. Dette året ble det lagt større vekt på det sosiale aspektet ved samfunnsansvar i rapporten. Det ble beskrevet mer detaljert om korrupsjon, menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter.

De viktigste målene for samfunnsansvar i årsrapportene har siden 2014 blitt delt inn i fire kategorier; ressurser, kunde og marked, omgivelser og samfunn og ansatte og leverandører. Ressurser innbefatter tallfestede mål for energiforbruk, vann og reduksjon av klimautslipp. Kunde og marked fokuserer på relasjoner og omdømme. Omgivelser og samfunn inneholder fremtidsrettet utvikling, samt deltakelse i bransjeorganisasjoner. Ansatte og leverandører inkluderer etiske retningslinjer, miljøkompetanse og reduserte antall arbeidsulykker. I årsrapporten for 2016 ble det presenterte nye mål for samfunnsansvar for perioden 2017-2022 fordelt under de samme kategoriene.



Beskrivelsene og fokusområdene med arbeid med samfunnsansvar i årsrapportene omhandler både miljømessige og sosiale forhold. Rapporteringen på dette bedret seg i 2013, og informanten påpeker at det er viktig å vise hva de faktisk gjør. Det forklares videre at de ønsker å bevise at de tar et miljø- og samfunnsansvar, men at de nødvendigvis ikke ønsker å gjøre mer enn de må.

*“Vi har ingen ambisjon om å være best i klassen, men vi skal ikke være dårligst heller”*  
(Finanssjef, Npro).

Ifølge informanten er det viktig å vise til at de gjør mye bra, da de ikke ønsker at noen skal sitte med et inntrykk av at de ikke gjør noen ting.

### **5.2.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

Begrepet samfunnsansvar og arbeid i tilknytning til dette nevnes ikke tydelig i årsrapportene til Olav Thon Eiendomsselskap (OTE) før i 2013. I årsrapportene for 2007-2012 vises det imidlertid til et fokus på miljø, samt at det gis beskrivelser av selskapets praktisering av likestilling, forebygging av diskriminering, sykefravær og arbeidsmiljø generelt. Med tanke på miljøarbeid hevdet de i årsrapporten for 2007 at virksomheten deres hadde forurenset det ytre miljø i liten grad. I tillegg nevnte de at de hadde fokus på miljøvennlige tiltak. Dette er en beskrivelse som går igjen i de fleste av selskapets årsrapporter.

I årsrapporten for 2013 kom det imidlertid inn et avsnitt om samfunnsansvar. OTE tydeliggjorde at selskapet fulgte de retningslinjer som Olav Thon Gruppen (OTG) hadde innenfor samfunnsansvar. De henviste følgelig til sin egen nettside, som igjen henviste til OTGs nettside der samfunnsansvarsrapportene har ligget og fortsatt ligger publisert. Med dette begrunnet OTE at de arbeidet systematisk med samfunnsansvar, og dette innenfor områdene arbeidsforhold, miljø, sosialt ansvar, anti-korrupsjon og menneskerettigheter.

I den første samfunnsansvarsrapporten, som omhandler årene 2012 og 2013, gis det informasjon om at OTG tilsluttet seg FNs Global Compact i 2012. Dette ble gjort grunnet et ønske om at virksomheten skulle drives i tråd med initiativets ti prinsipper. Bakerst i samfunnsansvarsrapporten ligger det et brev vedlagt, som ble sendt til den daværende generalsekretæren i FN i 2013. Dette ble gjort for å bekrefte deres støtte til Global Compacts prinsipper, og viser til at OTG fra da av var forpliktet til å integrere disse prinsippene i sin

kultur, strategi og daglige drift. Dette brevet ligger også vedlagt i de andre samfunnsansvarsrapportene. I tillegg ligger det et annet brev vedlagt i rapportene for hvert av årene, som bekrefter at de vil fortsette å være medlem i Global Compact det kommende året.

I samfunnsansvarsrapporten beskrev OTG sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraftig utvikling i form av arbeid med HMS, mangfold og likestilling, miljø, leverandørkjeden, og medarbeider- og kundeutvikling, samt at de ga en beskrivelse av deres sosiale ansvar. OTG kunne vise til en HMS-visjon, og flere definerte mål for sitt HMS-arbeid. Det understrekes at de var opptatt av å skape en trygg arbeidsplass, og trivsel blant alle sine ansatte. De viste også til et fokus på likestilling og mangfold, og at de blant annet var engasjert i å hjelpe mennesker, som sliter med å komme seg inn i arbeidslivet, gjennom et samarbeid med ulike NAV-kontorer.

I samfunnsrapporten for 2012 og 2013 fremkommer det også at miljø sto sentralt, og at de var opptatt av å ta hensyn til dette innen de bransjene som selskapene i OTG opererte i.

*“Olav Thon Gruppen skal til en hver tid etterstrebe å ta hensyn til miljøutfordringer innen eiendom, hotell- og restaurantbransjen spesielt, og samfunnet generelt. Konsernet har fokus på miljøeffektivitet, med styring av energi og avfall som sentrale områder” (OTG samfunnsansvarsrapport, 2013).*

De kunne vise til at alle deres hoteller var Miljøfyrtårn-sertifisert, noe som også gjaldt for flere av deres kjøpesentre. I OTEs årsrapport for 2013 kommer det frem at deler av deres eiendomsportefølje var Miljøfyrtårn-sertifisert, noe som innebar at de skulle iverksette flere konkrete miljøtiltak. I samfunnsansvarsrapporten ble styring av energi og avfall også presentert som en del av miljøarbeidet. Det nevnes at OTG opprettet en egen energi- og miljøavdeling i 2011, som skulle fokusere på energiforbruket i alle deres bygninger. Det ble hevdet at denne avdelingen hadde gjennomført flere tiltak i 2012 og 2013. I tillegg informerte OTG i rapporten om sitt kjøp av Follo Fjernvarme<sup>14</sup>, som har bidratt til at gruppen har etablert flere energisentraler på ulike steder i landet. De kunne melde om at Follo Fjernvarme leverte varme og kjøling til flere av gruppens eiendommer, og det ble hevdet at mesteparten av

---

<sup>14</sup> Follo Fjernvarme er et selskap som ble kjøpt opp i 2005 av Thon Holding AS, og OTG tok dermed over samtlige aksjer. Follo Fjernvarme har etablert flere fjernvarmeverk som sikrer miljøvennlig energi til OTGs eiendommer (FFV, 2018).

energiproduksjonen var fornybar og miljøvennlig. I tilknytning til arbeidet med avfall, nevnes det i rapporten at de hadde mål om å redusere mengden avfall og øke sorteringsgraden. For å oppnå dette hadde de utarbeidet ulike tiltak for 2014 og 2015. De presenterer også en oversikt over gruppens samlede mengde avfall og sorteringsgrad for 2012 og 2013.

OTG forklarte at de var bevisst sitt store ansvar som innkjøper, grunnet sine omfattende årlige innkjøp av varer og tjenester. Det å være en ansvarlig innkjøper hevdet de å ha stadig mer fokus på, og i rapporten for 2013 beskrev de ulike tiltak for dette arbeidet. De understreket blant annet at de stilte krav til leverandørene om at de skulle følge gruppens etiske retningslinjer, som for øvrig ble oppdatert i 2013.

I samfunnsansvarsrapporten gis det også en beskrivelse av OTGs sosiale ansvar. Som en del av dette arbeidet ble det vist til Pantelotteriet<sup>15</sup>, som gruppen opprettet i 2008. Dette er en kjernesak som gruppen og Olav Thon personlig har engasjert og fortsatt engasjerer seg i. Tanken med pantelotteriet er at det skal få flere til å pante, samt at det skal fungere som en inntektskilde for hjelpeorganisasjonen Røde Kors. Ordningen tar med dette hensyn til miljøet, samtidig som det fungerer som et veldedig arbeid. I samfunnsansvarsrapporten for 2016 kunne OTG meddele at Pantelotteriet hadde bidratt med over 150 millioner kroner til Røde Kors siden 2008.

I samfunnsansvarsrapporten for 2014 gir OTG en beskrivelse av den da nylig opprettede Olav Thon Stiftelsen. I tillegg til å utøve et langsiktig eierskap i gruppen, ble det understreket at stiftelsen også skulle bidra med støtte til allmennyttige formål i Norge. Fokuset på miljø og grønn drift sto også sentralt i denne samfunnsansvarsrapporten. Det informeres i likhet med året før om at hoteller og flere av deres kjøpesentre var Miljøfyrtårn-sertifisert. I tillegg kunne de vise til at fem av kjøpesentrene deres i Sverige var blitt sertifisert etter ISO 14001<sup>16</sup>. Deres arbeid knyttet til avfall og energi kommer også tydelig frem i rapporten. Under energiarbeidet trakk de igjen frem Follo Fjernvarme og energisentralene deres. I tillegg nevnes det blant annet at de dette året startet byggingen av et større næringsbygg i Oslo sentrum, og at dette bygget skulle miljø-sertifiseres etter BREEAM-NOR-standarden med et mål om å oppnå BREEAM-NOR "Very good".

---

<sup>15</sup> Pantelotteriet blir drevet av Norsk Pantelotteri AS, som er eid av både Røde Kors og OTG (Pantelotteriet, 2018).

<sup>16</sup> ISO 14001 er systemstandarden for miljøledelse, og inngår i ISO 14000-serien (ISO, 2015).

I forhold til de andre fokusområdene Olav Thon Gruppen beskrev i samfunnsansvarsrapporten for 2014, utgjør beskrivelsen av arbeidet med miljø og grønn drift en større del. Dette gjelder også for samfunnsansvarsrapporten for 2015. Gruppens fokusområder i arbeidet med samfunnsansvar var tydelig definert i 2014 og 2015. I tillegg til miljø og grønn drift, var også arbeidet fokusert rundt områdene helse og sikkerhet, og mangfold og inkludering. I samfunnsansvarsrapporten for 2016 valgte de imidlertid å vektlegge enda et fokusområde i sitt arbeid med samfunnsansvar, og dette området omhandlet deres økonomiske samfunnsansvar. De ga med dette en beskrivelse av gruppens økonomiske samfunnsbidrag, og nevnte blant annet at de ved utbetaling av lønn til ansatte gir et bidrag til samfunnet gjennom skatter og avgifter. Beskrivelsen av deres arbeid med miljø og grønn drift utgjør ikke noe betydelig større del av samfunnsansvarsrapporten enn beskrivelsene av de andre fokusområdene. I rapporten presenterte de mål, resultater og tiltak knyttet til avfall og energi. I arbeidet knyttet til energi nevnte OTG at de blant annet gikk inn i en ny avtale for energimerking av bygningsmassen deres i 2016. Dette var imidlertid lovpålagt. I tillegg nevnes det at de var ferdig med implementeringen av et energioppfølgingssystem i de fleste av eiendommene deres, som skulle bidra til bedre måling og forståelse av energiforbruket. Arbeidet deres med mangfold og inkludering ble nå fremstilt i rapporten som en del av deres sosiale ansvar. OTG ønsket å være en inkluderende arbeidsgiver, og viste blant annet til at de tok et ansvar gjennom samarbeidet de har med NAV. De viste også til flere samarbeid med andre aktører for å hjelpe mennesker som av ulike årsaker sliter med å komme i jobb, og som har behov for å bli inkludert og bli en del av en arbeidsplass.

I samfunnsansvarsrapporten for 2015 utdypet de arbeidet til Olav Thon Stiftelsen i større grad enn tidligere. Det ble påpekt at stiftelsen delte ut deres internasjonale forskningspris til to utenlandske professorer, samt nasjonal fagpris til to norske professorer. I tillegg ramset de opp flere undervisningsrelaterte forskningsprosjekter som stiftelsen bidro med støtte til i løpet av dette året. I rapporten gis det også en beskrivelse av Olav Thons Samfunnsnyttige Stiftelse<sup>17</sup>, som bidrar med støtte til allmennyttige formål, samt Olav Thons DNT-stiftelse<sup>18</sup>, som støtter Den Norske Turistforeningen og deres arbeid med å fremme friluftsliv. I samfunnsansvarsrapporten for 2016 beskrev de også stiftelsens arbeid for året som hadde gått.

---

<sup>17</sup> Stiftet i 2002 (OTSS, 2018).

<sup>18</sup> Stiftet i 1991 (Olav Thons DNT-Stiftelse, 2018).

Det påpekes at Olav Thon personlig i alle år har engasjert seg i samfunnet, og at både han og OTG bidrar stadig mer aktivt med å skape et bedre samfunn.

En samfunnsansvarsrapport for 2017 er enda ikke publisert av OTG<sup>19</sup>. I OTEs årsrapport for 2017 informerer de imidlertid om at virksomheten fortsatt følger OTGs retningslinjer for arbeid med samfunnsansvar, samt gruppens retningslinjer for en bærekraftig og miljøvennlig drift når det kommer til selskapets arbeid med miljø.

## 5.3 Rapportering

### 5.3.1 Entra

Det skjedde en del endringer i forbindelse med rapportering av samfunnsansvar da Entra ble børsnotert i 2014. Informantene påpeker at de imidlertid hadde fokus på rapportering tidligere, men at de fra 2014 ble mer opptatt av kvaliteten på det. I tillegg forstod de samfunnsansvar som en bredere paraply, og samlet derfor flere aspekter under begrepet samfunnsansvar.

*“Vår samfunnsansvarsrapportering hevet seg veldig fra 2014. Vi hadde det fra før, men det ble bedre kvalitet på det i 2014”* (Investorkontakt, Entra).

Ettersom de opplever samfunnsansvar, eller CSR, som et forholdsvis nytt begrep og tidlig felt, innrømmer de å ha famlet noe i dette arbeidet, og spesielt i forhold til rapportering. De har arbeidet mye med å finne en struktur på det. Informantene påpeker at det finnes mange forskjellige standarder å følge, og at de synes det ha vært utfordrende å utvikle rapportene, da det ikke har vært noen klare retningslinjer på hvordan man skal gjøre det.

I årsrapporten for 2008 kommer det frem at Entra for første gang la frem en egen rapport for samfunnsansvar som en integrert del. Det var imidlertid ikke før 2014 at de tok utgangspunkt i noen bestemte retningslinjer i forbindelse med sin rapportering av samfunnsansvar. Da rapporterte de om sitt arbeid basert på de ti prinsippene i FNs Global Compact, samt melding til Stortinget nr. 27 (2013-2014) “Et mangfoldig og verdiskapende eierskap”. I tillegg rapporterte de i samsvar med kravene i regnskapslovens §3-3c. Samfunnsansvarsrapporten var også integrert i årsrapportene for 2015, 2016 og 2017, men ble i tillegg presentert som egne

---

<sup>19</sup> Vi er nå i juni 2018.

rapporter ute på selskapets nettside. De tok utgangspunkt i de samme retningslinjene ved rapporteringen for 2015 og 2016, men i 2016 baserte de seg også på Oslo Børs veiledning om rapportering av samfunnsansvar<sup>20</sup>. I 2017 viste de også sin støtte til FNs bærekraftsmål i sitt arbeid med og rapportering av samfunnsansvar. Rapportene hadde fra 2008 blitt kalt samfunnsansvarsrapport, men fra 2016 gikk de over til tittelen bærekraftsrapport.

I tillegg til rapportering av sitt arbeid med samfunnsansvar, nevner informantene at de rapporterer til Carbon Disclosure Project (CDP). De mottok en henvendelse om å rapportere på hvordan de møter klimatrusselen, og tok på seg denne rapporteringsoppgaven for første gang i 2015. Entra fikk en poengsum for åpenhet i selskapets rapportering på 97<sup>21</sup>, og oppnådde klassifiseringen B<sup>22</sup> for prestasjon. En total poengsum på 97B var de fornøyd med, spesielt med tanke på at dette var første gang de rapporterte, samt at bransjens gjennomsnitt lå på 87C. I 2016 oppnådde de en score på B for sine klimatiltak, mens i 2017 havnet de på CDPs såkalte A-liste for miljø. Dette året bestod denne listen av 106 globale selskaper, og med en slik plassering var Entra blant fem prosent av selskapene som deltok i klimaprogrammet til CDP. Med dette fikk de anerkjennelse for de tiltak som var iverksatt mot klimaendringer i 2017.

I 2017 gjennomførte Entra også en bærekraftsrapportering i henhold til European Public Real Estate Association (EPRA) sine anbefalinger for beste praksis<sup>23</sup>. Dette er retningslinjer de dermed fulgte for å rapportere om blant annet energi, avfall og vann.

### **5.3.2 Norwegian Property**

Npro formidler arbeidet sitt med samfunnsansvar gjennom årsrapporter, miljørapporter og CDP-rapportering. Informanten nevner at det hovedsakelig er disse tre kanalene de bruker for å dokumentere hva de arbeider med.

---

<sup>20</sup> Oslo Børs veiledning om rapportering av samfunnsansvar ble publisert i 2016 (Oslo Børs, 2018).

<sup>21</sup> I henhold til en skala fra 0 til 100, der 100 er den beste prestasjonsscoren.

<sup>22</sup> I henhold til en skala fra E til A, der A er den beste prestasjonsscoren.

<sup>23</sup> EPRA er en ideell organisasjon med over 260 medlemmer. Dette er aktører i eiendomsbransjen i Europa, og EPRA fremmer deres interesser. EPRA ble etablert i 1999 og har sitt hovedkvarter i Brussel (Epra, 2018).

Npro begynte å rapportere årlig til Carbon Disclosure Project (CDP) i 2011. Informanten hevder videre at dette gir dem en ekstra bevissthet rundt ansvaret de har knyttet til miljø. For å tydeliggjøre sitt arbeid med miljø begynte Npro i 2014 med offentliggjøring av miljørapporter. Det påpekes imidlertid at de rapporterte internt på dette tidligere. Miljørapportene har til hensikt å gi leseren en oversikt over virksomhetens klimagassutslipp, som er en del av deres miljøstrategi. Rapporten gir også selskapet muligheten til å måle nøkkeltall, samt periodevis evaluere dette. Metoden de benytter for måling av klimagassene er basert på GHG protokollen “A Corporate Accounting and Reporting Standard”. ISO standard 14064-1 er basert på denne metoden<sup>24</sup>.

Npro har ikke egne samfunnsansvarsrapporter, men beskrivelsen av arbeidet med samfunnsansvar er integrert i årsrapportene. Det skjedde en endring i 2013 ved at det ble et tydeligere samfunnsansvarsfokus i årsrapportene sammenlignet med årene før. Fra og med dette året har rapportene bygget på retningslinjene til FNs Global Compacts ti prinsipper. I årsrapporten for 2015 nevnes det at selskaper har utarbeidet en separat redegjørelse for samfunnsansvar i henhold til regnskapslovens §3-3c. Som et børsnotert selskap, påpeker informanten at de også følger anbefalingene om rapportering av samfunnsansvar fra Oslo Børs som kom i 2016.

### **5.3.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

Olav Thon Eiendomsselskap (OTE) rapporterer, som nevnt, ikke om sitt eget arbeid med samfunnsansvar. Deres arbeid inkluderes imidlertid i Olav Thon Gruppens (OTG) rapportering av samfunnsansvar. Dette gjelder også for de andre selskapene i Olav Thon Gruppen, slik at det som fremkommer av data i alle samfunnsansvarsrapportene er for alle selskapene. Gruppen har så langt publisert fire samfunnsansvarsrapporter. Den første rapporten leverte de i 2014. Denne omhandlet årene 2012 og 2013. Det ble i 2013 gjennomført en vesentlighetsanalyse som de tok utgangspunkt i da de utarbeidet innholdet i rapporten. I tillegg ble Olav Thon Gruppen medlem i FNs Global Compact i 2012, noe som også var av betydning for hvordan de rapporterte om sitt arbeid med samfunnsansvar.

---

<sup>24</sup> Både ISO 14064-1 og GHG-protokollen er veiledere for utarbeiding av klimaregnskap. Forskjellen på dem er at GHG-protokollen forklarer og gir alternativer for beste praksis av klimagassutslipp, mens ISO 14064 fastsetter minimumsstandarder. Bedrifter kan dermed dra nytte av å bruke begge ettersom GHG-protokollen forklarer hvordan man gjør det, mens ISO identifiserer hva som skal gjøres (Wintergreen & Delaney, 2007).

*“Olav Thon Gruppen er nytt medlem i FNs Global Compact (2012), og leverer for første gang en samfunnsansvarsrapport. Hensikten med denne rapporten er å beskrive hvordan Olav Thon Gruppen etterstreber å arbeide ansvarlig og bærekraftig” (OTG samfunnsansvarsrapport, 2013).*

OTE informerte i årsrapporten for 2013 om at Olav Thon Gruppen er tilknyttet den internasjonale rapporteringsstandard Global Reporting Initiative (GRI). Det beskrives naturlig nok også i den første samfunnsansvarsrapporten for OTG at de rapporterte i henhold til denne standarden, og tok utgangspunkt i deres retningslinjer for bærekraftsrapportering. Det var mulig å rapportere på mange indikatorer, og OTG valgte å rapportere på ti av dem fordelt på områdene økonomi, miljø, menneskerettigheter, og arbeidsforhold og arbeidsvilkår<sup>25</sup>. I samfunnsansvarsrapporten fremkommer det om de rapporterte fullt eller delvis på disse indikatorene. I tillegg benyttet de GRI-indikatorene for å vise til at deres arbeid med samfunnsansvar var i tråd med Global Compacts ti prinsipper.

I årsrapporten for 2014 understreket OTE tydeligere at deres arbeid med samfunnsansvar ble fulgt opp gjennom mål og tiltak i overensstemmelse med GRI. I samfunnsansvarsrapporten for 2014 påpekes det at de, til forskjell fra året før, hadde fulgt GRIs retningslinjer for bærekraftsrapportering versjon G4<sup>26</sup>. De presenterte at de hadde rapportert fullt eller delvis på 12 indikatorer innenfor områdene økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig påvirkning. Det sistnevnte området omfattet rapportering på arbeid med menneskerettigheter, arbeidsforhold og arbeidsvilkår, og samfunn. I likhet med året før knyttet de igjen GRI-indikatorene opp mot oppfølging av arbeidet deres i henhold til Global Compacts ti prinsipper. Dette ble også gjort igjen året etter. I årsrapporten for 2015 kommer det frem at de valgte å rapportere på de samme indikatorene som året før, unntatt én. I samfunnsansvarsrapporten for 2016 ble det informert om at de igjen offentliggjorde data i henhold til GRI versjon G4, men at de imidlertid hadde valgt å rapportere på 15 indikatorer dette året. Dette innenfor områdene økonomi og miljø, samt samfunnsmessige påvirkninger, som inkluderer arbeidsforhold og arbeidsvilkår, menneskerettigheter, samfunn og produktansvarlighet.

---

<sup>25</sup> (GRI, 2000-2011).

<sup>26</sup> (GRI, 2015).



## 5.4 Interessenter

### 5.4.1 Entra

Entra klassifiserer sine viktigste interessenter i fem grupper; kunder, ansatte, leverandører, investorer både på gjelds- og egenkapitalsiden, og myndigheter/samfunn. Informantene hevder at kundene prioriteres som den viktigste interessentgruppen, men understreker at de ansatte naturligvis også er svært viktige for dem.

*“I forhold til kundene er vi veldig tett på. Det er jo også ett av våre strategiske mål å ha kunden i fokus (...) det er viktig at vi får med oss hva kunden er opptatt av”* (Investorkontakt, Entra).

#### **Kunder**

Siden 2007 har de arbeidet med å ivareta sitt samfunnsansvar for å skape tillit hos kunder. Ifølge årsrapporten for dette året er tillit fra kunder noe Entra er avhengig av for å lykkes forretningsmessig. De har i lang tid hatt fokus på en åpen og tett dialog med kundene, og har jevnlig gjennomført kundeundersøkelser for å få en tilbakemelding på jobben de gjør. I årsrapporten for 2010 kommer det frem at de dette året blant annet fikk avdekket at lokaler med en sterk miljøprofil var viktig for en stor andel av kundene deres. Dermed anså de at høye miljøambisjoner på sikt ville gi dem både flere og mer fornøyde kunder. Dette viste seg blant annet å stemme gjennom kundeundersøkelsen som ble gjennomført i 2013. På miljøspørsmålene oppnådde Entra en høy score, noe som tydet på at kundene var godt fornøyd med selskapets miljøinnsats. Med dette merket de seg at deres engasjement med samfunnsansvar ga verdi for kundene. I 2011 introdusert Entra, som første eiendomsselskap i Norge, såkalte grønne fordelsavtaler. Dette er, som nevnt, en ordning som innebærer et forpliktende samarbeid mellom kunder om miljøtiltak.

#### **Ansatte**

Informantene forteller at de lenge har vært opptatt av Entra skal være et godt sted å jobbe. De er naturligvis avhengig av de ansatte for at virksomheten skal gå rundt, og dermed anses denne interessentgruppen som svært sentral. Hvert år har Entra gjennomført en medarbeiderundersøkelse, og i 2009 deltok de for første gang i medarbeiderundersøkelsen “Great Place to Work”. Dette er en undersøkelse som gir svar på tilfredsheten til medarbeiderne i selskapet, og siden er den blitt gjennomført årlig. I 2017 ble den imidlertid byttet ut med en annen undersøkelse. Dersom de ikke har vært fornøyd med resultatene, så er det blitt iverksatt

tiltak og konkrete planer for å øke medarbeidertilfredsheten. I bærekraftsrapporten for 2016 kommer det frem at motiverte ansatte ett av fokusområdene i arbeidet med samfunnsansvar. I tillegg nevnes det at de har fokusert på å utvikle en kultur i organisasjonen kjennetegnet av blant annet ansvarlighet. De har i lang tid vært opptatt av kontinuerlig faglig utvikling, også i tilknytning til arbeidet med samfunnsansvar. I årsrapporten for 2009 nevnes det at de må styrke medarbeidernes miljøkunnskap kontinuerlig. Det å utvikle og utdanne egen organisasjon så de på som en start for sin satsing for å bli miljøledende. Det følger av bærekraftsrapporten for 2017 at Entra dette året innførte såkalt dilemmatrening i etikk for sine ansatte. Etikk er for øvrig en integrert del av måten de driver sin virksomhet i dag, og ifølge rapportene har arbeid med etikk vært et fokus i selskapet siden 2007. I beskrivelsen av forholdet til de ansatte understreker informantene at de har en kontinuerlig og god dialog med dem, og at dette skjer blant annet gjennom intranettet og møter. Med tanke på de ansatte, nyansatte og potensielle ansatte, så nevner de at det er viktig å være tydelig på at man har perspektiver utover bunntinjen. I årsrapporten for 2016 fremkommer det at positive bidrag til samfunnet også er viktig for å tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte.

### ***Leverandører***

Entra presenterte leverandører som en av sine viktigste interessenter for første gang i årsrapporten for 2008. Ifølge informantene stiller selskapet høye krav til sine leverandører. Entra har siden 2008 vært bevisst på at deres arbeid med samfunnsansvar også omfatter leverandørene, og de har i flere år hatt tydelige krav knyttet til miljø og samfunnsansvarlige innkjøp. Informantene påpeker at forholdet til leverandørene imidlertid har endret seg noe med tiden, og at det i dag er enda større fokus på leverandørene når det kommer til samfunnsansvar. Årsrapporten for 2017 viser at forholdet til leverandørene aktualiseres i forbindelse med arbeidet deres med etikk og tiltak for bekjempelse av korrupsjon. I tillegg er forholdet til leverandørene en sentral del av Entras miljøstrategi for perioden 2018-2020. Blant annet skal de stille krav til reduserte avfallsmengder, resirkulering og gjenbruk i leveranser de mottar, samt sette miljø på agendaen når de er i møter med leverandører. Informantene poengterer at de har sterk påvirkningskraft, da de er en stor aktør, og de ønsker å påvirke leverandørene sine på en positiv miljømessig måte.

### ***Investorer***

Investorer ble naturligvis ikke en av selskapets viktigste interessenter før i 2014, da selskapet ble børsnotert. Som et børsnotert selskap understreker informantene at det er viktig å

kommunisere med investorene. Entra har opplevd en økende interesse fra investorene knyttet til samfunnsansvar de siste årene.

*“Investormarkedet har kommet veldig på banen de siste par årene. Vi får masse spørsmål om det [samfunnsansvar] når vi reiser ut og snakker med dem. Så de er opptatt av det. De får jo sine krav til seg om at de skal investere i ansvarlige selskaper (...) så vi har vært nødt til å få disse standardene på plass og rapportere”* (Investorkontakt, Entra).

De har også opplevd økende interesse fra investorer på gjeldssiden, og i 2016 utstedte Entra sin første grønne obligasjon.

### ***Myndigheter/samfunn***

Myndigheter og samfunnet for øvrig er også en sentral interessentgruppe for Entra. Som stor eiendomsutvikler og byggherre forklarer informantene at det åpenbart er viktig for dem. De har hele veien fokusert på å ivareta en god kontakt og positiv dialog med ulike sett av myndigheter på ulike nivåer i samfunnet, og understreker at de har en god dialog med kommuner.

Informantene nevner at de generelt har vært opptatt av å være i god dialog med alle interessentene i arbeidet med samfunnsansvar, og høre deres meninger i ulike fora. Blant annet har de gjort en “Q&A” med interessentene knyttet til samfunnsansvar. Interessentene har kommet mer på banen i løpet av de siste to årene. De opplever at samfunnsansvar har gått fra å være et tema som i stor grad er blitt betraktet som dyrt, til at det nå er forventninger knyttet til det, samt etterspørsel etter det. Ifølge informantene har interessentene med dette vært en pådriver for arbeidet med samfunnsansvar. Entra har imidlertid også større forventninger, og stiller stadig mer krav til interessentene sine når det kommer til samfunnsansvar. Ikke minst har de vært opptatt av samarbeid med interessenter i sitt arbeid med samfunnsansvar. I årsrapporten for 2014 nevnes det at de har jobbet målrettet sammen med sine viktigste interessenter mot tre hovedutfordringer som er blitt identifisert i bransjen; korrupsjonsrisiko, HMS-risiko og globale klimaendringer. I årsrapporten for 2015 nevner de at dialogen med de viktigste interessentgruppene, samt forskningsmiljøer og andre bransjedeltakere, er grunnleggende i arbeidet med samfunnsansvar, og at samarbeid er avgjørende for å oppnå utvikling i arbeidet med å oppnå en bærekraftig verdikjede. I tillegg er Entra opptatt av å påvirke sine omgivelser. I årsrapporten for 2014 kom det frem at de var glade for å kunne dele sin kunnskap og bidra med inspirasjon når det kom til samfunnsansvar. De siste årene har de også hatt særlig fokus på

å dele kompetanse og erfaringer knyttet til sitt miljøarbeid med bransjen og andre interesserte parter. Ett av selskapets overordnede mål i miljøstrategien for perioden 2018-2020 innebærer at de skal påvirke og stille krav til omgivelsene slik at flere vil bidra til det “grønne skiftet.”

I 2016 hadde Entra et mål om å systematisere dialogen med interessentene sine for å sikre at deres bærekraftsinnsats oppfyller forventningene til interessentene, samt for å tilrettelegge for en mer åpen og effektiv dialog. Ifølge rapporten om samfunnsansvar påpekte de at gjennom dette ville de få verdifulle tilbakemeldinger, og en bedre forståelse av hvordan virksomheten påvirker omgivelsene. Dette gir bedre forutsetninger for å kunne fortsette og forbedre arbeidet med samfunnsansvar. De gjennomførte en kartlegging av interessentene og deres forventninger basert på dialog, samt andre informasjonskilder, og inkluderte dette i en såkalt vesentlighetsanalyse<sup>27</sup>. På bakgrunn av denne analysen valgte Entra ut fem områder som de anså som viktigst for bærekraftig verdiskapning. Det betydde imidlertid at de prioriteringene som ble gjort innenfor arbeidet med bærekraft og samfunnsansvar var noe både Entra og deres viktigste interessenter betraktet som viktig for fremtidig utvikling og verdiskapning på lang sikt. Informantene forklarer at dette arbeidet skjedde på bakgrunn av en tydelig anbefaling fra Oslo Børs om hvordan man skal gjøre en interessentanalyse, og at de dermed har definert fokusområder for arbeidet med samfunnsansvar ut ifra hva som er viktig Entra og deres forretningsstrategi, samt deres interessenter. Dette har følgelig også påvirket hvordan bærekraftsrapportene for 2016 og 2017 ble bygget opp.

#### **5.4.2 Norwegian Property**

Fra 2011 har Npros målsettinger for samfunnsansvar vært fokusert rundt kunder og marked, ansatte og leverandører, samt omgivelser og samfunn. På spørsmål om hvem selskapet anser som sine viktigste interessenter svarer informanten at dette er investorer, kunder og myndighetene, og de blir prioritert i denne rekkefølgen.

Ifølge informanten publiseres årsrapportene og miljørapportene for å gjøre informasjon knyttet til arbeidet deres med samfunnsansvar tilgjengelig for interessentene. Det følger av

---

<sup>27</sup> I Oslo Børs veiledning om rapportering av samfunnsansvar anbefales det at prosessen starter med en vesentlighetsanalyse. Dette innebærer å identifisere sentrale muligheter og risikoer selskapet står overfor, og kartlegge de viktigste interessentene og deres interesser (Oslo Børs, 2018).

årsrapportene for 2013-2017 at de ønsker å ha en *“åpen, pålitelig og lydhør kommunikasjon med deres interessenter og samfunnet for øvrig”* (Npro årsrapport 2017, s. 11).

### ***Investorer***

Den viktigste interessentgruppen for Npro er investorene, og informanten mener disse har vært en drivkraft for selskapets arbeid med samfunnsansvar og bevissthet på miljø. Informanten nevner at de også har blitt mer oppmerksomme på rapportering av miljø, og at de i 2011 begynte å rapportere til CDP, da investorene begynte å etterspørre dette. Det legges til at det er særlig press fra institusjonelle investorer som har vært førende for dette. I 2011 beskriver de i årsrapporten at de til enhver tid og etter beste evne skal ivareta aksjonærenes interesser. Informanten mener at noen investorer muligens ikke ville valgt å investere i selskapet dersom de ikke arbeidet med samfunnsansvar.

*“Jeg tror nok at det ville vært en del investorer som ikke kunne investert i aksjen vår dersom vi ikke hadde hatt noe utartet miljø- og samfunnsansvar policy og arbeid å vise til”* (Finanssjef, Npro).

### ***Kundene***

Npro rangerer kundene som den nest viktigste interessenten, men informanten påpeker likevel at kunden ville vært den viktigste interessenten dersom betalingsviljen hadde vært større. De opplever en treghet i leiertakermassen og ønsker en større betalingsvilje i tilknytning til miljø og energimerking<sup>28</sup>. I årsrapporten for 2010 påpekes det at leietakere er selektive, hvorav miljø er en viktig faktor i beslutningsprosessen. I årsrapporten for året etter beskriver Npro at miljøvennlige kontorer nær offentlig kommunikasjon etterspørres i høyere grad. De har lenge vært opptatt av å ha en proaktiv dialog med kundene, og ha en nærhet til dem og forstå deres behov. Fra 2010 har et av Npros strategiske mål vært å være Norges mest kundeorienterte selskap, og dermed har de hatt fokus på kundetilfredshet de siste årene.

---

<sup>28</sup> Energimerkingen består av en energikarakter og en oppvarmingskarakter. Oppvarmingskarakteren gir en indikasjon på oppvarmingssystemet som er installert i boligen, mens energikarakteren er basert på hvor energieffektiv bygget er. Energimerkingen vil tilsammen gi en rettesnor på boligens energistandard (UngEnergi, 2018).

Npro startet med grønne leiekontrakter<sup>29</sup> fra 2015. Dette er et samarbeid mellom kunden og Npro om miljøtiltak, som innebærer at leietaker og utleier kan investere i miljøtiltak gjennom leieperioden som kan redusere energiforbruk og resultere i reduserte felleskostnader.

### ***Myndighetene***

Den tredje viktigste interessenten til Npro er myndighetene. Informanten mener at kommunen er en viktig pådriver for deres strategi og satsing innen miljø og samfunnsansvar. Informanten forklarer at de må tilpasse seg kommunen, og nevner at de blant annet må ta hensyn deres planer om et bilfritt sentrum. Da er det viktig at byggene deres har sentral beliggenhet og befinner nær kollektive knutepunkt. I årsrapporten for 2012 kommer det frem at selskapet fikk investeringsstøtte fra Enova som skal gå til miljøtiltak, i form av omlegging av energibruk og fornybar energiproduksjon.

### ***Leverandører***

Informanten uttrykker at de har en bevissthet knyttet til valg av leverandører, og at de stiller strenge krav til dem. Ifølge informanten stiller de krav til seriositet, miljø og at lovgivning overholdes. Informanten uttrykker videre at de har benyttet leverandørregisteret StartBANK for å sjekke opp sine leverandører siden 2011.

For å bekjempe korrupsjon gjennomføres kontroller for å påse at retningslinjene etterleves. I forbindelse med korrupsjon ble det i 2013 gjennomført en relasjonsanalyse for å avdekke eventuelle risikofulle forhold blant deres leverandører. Fra og med 2014 har de vektlagt ansvarlig leverandørstyring og fokus på etikk. Informanten forklarer imidlertid at de ikke nødvendigvis er så bevisste på leverandørens ivaretagelse av samfunnsansvar når de velges ut.

*“Vi har nok ikke vært veldig bevisste på neste ledd [samfunnsansvar]. Ikke utover at vi ser at de er en seriøs bedrift (...)”* (Finanssjef, Npro).

I årsrapportene for 2013-2017 nevner de at det stilles krav til at leverandører følger Npros retningslinjer innenfor estetikk og miljø. I årsrapporten for 2013-2017 kommer de inn utfordringen knyttet til sosial dumping, og understreker at de som en ansvarlig innkjøper må

---

<sup>29</sup> Leietakere som ønsker kan signere grønne leieavtaler der det blir definert miljøtiltak som skal gjennomføres i løpet av leieperioden (NE, 2018).

sørge for at leverandørene deres ivaretar de samme etiske retningslinjene som Npro innehar. Informanten påpeker også at de må ha en bevissthet rundt dette, spesielt på de store byggeprosjektene.

### *Ansatte*

I årsrapporten for 2014 beskriver Npro at de har et mål om å være en attraktiv arbeidsgiver, og ha fokus på trivsel blant medarbeiderne. For å følge opp sine medarbeidere utfører Npro jevnlig medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler. Informanten forklarer at samfunnsansvar for dem blant annet innebærer å være bevisst sitt ansvar overfor de ansatte. Det nevnes i årsrapporten for 2013 at de har en forventning om at de ansatte også skal opptre ansvarlig overfor sine omgivelser.

### **5.4.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

Ifølge årsrapporten til OTE fra 2007 kommer det frem at de har et tydelig fokus på forholdet de har til sine aksjonærer. I årsrapporten for 2015 nevnes det imidlertid at de ønsker å opprettholde tillit hos investorer, men også leietakere, långivere og samfunnet for øvrig.

Samfunnsansvarsrapporten levert av OTG for 2013 definerte de syv interessentgrupper som de ønsket å rette informasjon om arbeidet sitt med samfunnsansvar mot. Dette var gjester, kunder, leverandører, lokalsamfunnet, studenter, interesseorganisasjoner og offentlige myndigheter. De hevdet at dette var interessenter med innflytelse, samt at de påvirkes av virksomheten deres. Disse interessentgruppene ble også nevnt i de andre samfunnsansvarsrapportene.

OTG gjennomførte en vesentlighetsanalyse i 2013. Dette innebar en vurdering av hvilken påvirkning OTG har på omgivelsene, samt hvordan de kan bidra til en bærekraftig utvikling, både når det gjelder økonomiske, miljømessige og samfunnmessige forhold. En del av dette arbeidet inkluderte dialog med interessentene. Vesentlighetsanalysen skulle dermed sikre at rapporteringen både var relevant for dem selv og interessentene deres. I 2016 ble det gjennomført en ny vesentlighetsanalyse. I samfunnsansvarsrapporten beskrev de mer detaljert hvordan analysen ble gjennomført.

I samfunnsansvarsrapporten i 2013 vises det til at OTG hadde utarbeidet flere mål for sitt HMS-arbeid. Blant annet skulle de ha fornøyde kunder, gjester og leietakere, samt fornøyde medarbeidere. Det kommer frem i denne rapporten, samt i samfunnsansvarsrapportene for

2013, 2014 og 2015 at de regelmessig gjennomførte kunde- og gjestemålinger for gruppens hoteller og kjøpesentre. OTG nevner i alle samfunnsansvarsrapportene at de har gjennomført medarbeiderundersøkelser. Dette for å måle tilfredshet, arbeidsglede motivasjon blant medarbeidere.

Det kommer frem i alle samfunnsansvarsrapportene at OTG har utarbeidet ulike tiltak som skal sikre at de opptrer som en ansvarlig innkjøper. Disse tiltakene inkluderer krav som de har stilt til seg selv, samt krav til leverandørene. Det stilles krav til at leverandørene og underleverandørene skal fokusere på arbeid med menneskerettigheter, arbeidsvilkår, miljø og anti-korrupsjon. I samfunnsansvarsrapporten for 2016 beskrev OTG at de hadde grundige rutiner for valg av leverandører, og de årlig kartla og evaluerte leverandørenes arbeid med etikk og samfunnsansvar. I samfunnsansvarsrapporten for 2013 og 2014 begrunnet direktøren for innkjøp deres arbeid knyttet til leverandørene på denne måten:

*“Vi ønsker å bidra til en mer bærekraftig fremtid som skaper verdi både for samfunnet og Olav Thon Gruppen. Vi har ansvar for å drive vår virksomhet med respekt for mennesker og miljø, og mulighet til å skape positive ringvirkninger for samfunnet rundt oss. Derfor stiller vi krav om at alle våre leverandører skal følge våre etiske retningslinjer”* (OTG Samfunnsansvarsrapport, 2013).

OTG forholder seg også til myndighetene gjennom å hensyn til eventuelle forbud i fremtiden, samt overholde lover og regler. Ifølge samfunnsansvarsrapportene har OTG også mottatt bevilgning fra Enova til ulike miljøtiltak på samtlige av gruppens kjøpesentre.

## **5.5 Legitimitet**

### **5.5.1 Entra**

Informantene forteller at de har en oppfatning av at omgivelsene forventer at de skal arbeide med samfunnsansvar, eller i det minste ta i bruk konseptet. De hevder imidlertid at Entra har ligget i forkant når det kommer til dette, slik at de har kunnet møte disse kravene og forventningene på en god måte.



Som et statlig eid selskap ble det stilt høye krav fra staten til Entra med tanke på ivaretagelse av samfunnsansvar. Dette kom blant annet til uttrykk gjennom St. meld. nr. 29 (2008-2009)<sup>30</sup> om Entra Eiendom, der det kom tydelig frem hvilke forventninger staten som eier hadde til selskapet. I årsrapporten for 2009 hevdet de at dette var forventninger de jobbet kontinuerlig med å innfri, og at de høye kravene som ble stilt motiverte og inspirerte hele organisasjonen. Krav og forventninger knyttet til arbeid med samfunnsansvar ble også formidlet gjennom St. meld. 13 (2010-2011)<sup>31</sup>, og selskapet hevdet i årsrapporten for 2012 at deres arbeid var i tråd med dette. Informantene nevner at rapportering har vært viktig i dette arbeidet, og etter selskapet ble børsnotert i 2014 har det også vært viktig med tanke på investorer og samfunnet for øvrig. De har arbeidet med samfunnsansvar lenge, men nå fått formalisert og presentert det godt i sine samfunnsansvarsrapporter. På den måten mener informantene at de har vært godt rustet til å møte de forventninger som til en viss grad har kommet fra omgivelsene, og etter hvert vil komme.

*“Vi hadde nok vært mye mindre rigget for de forventninger og krav som delvis allerede stilles, eller som vi i hvert fall forventer at stilles, om vi ikke hadde arbeidet slik vi har gjort med samfunnsansvar”* (Investorkontakt, Entra).

Entra har i flere år vært tydelig på at de overholder nasjonale og internasjonale miljøkrav. I 2010 ble energimerkeordningen<sup>32</sup> for bygg innført i Norge, og Entra var en av de første som gjennomførte en energimerking. Bakgrunnen for selskapets nye miljøstrategi for perioden 2018-2020 var for øvrig nye internasjonale miljøkrav. Parisavtalen<sup>33</sup>, som Norge signerte i 2016, innebærer at Norge er forpliktet til å kutte sine CO<sub>2</sub>-utslipp. Entras miljøstrategi skal dermed bidra til at de kutter eget CO<sub>2</sub>-utslipp, samt påvirke andre til å kutte ned på sitt.

### **5.5.2 Norwegian Property**

Informanten i Npro anser samfunnsansvar som en trend, og at det har blitt en økende bevissthet konseptet. Det nevnes videre at det derfor arbeides gradvis mer og mer med samfunnsansvar i selskapet. Dette kan man også se i årsrapportene, da det har vært en utvikling og et økende fokus på miljø og samfunnsansvar siden oppstart i 2006.

---

<sup>30</sup> (Regjeringen, 2009).

<sup>31</sup> (Regjeringen, 2011).

<sup>32</sup> Forskriften om energimerking av bygninger trådte i kraft 1. januar 2010 (Energimerking, 2010).

<sup>33</sup> Parisavtalen er en global klimaavtale som trådte i kraft 4. november 2016 (Regjeringen, 2016c).

Informanten opplever arbeidet med samfunnsansvar som en nødvendighet, og at det er en forventning og et krav som må følges opp. Med dette mener de at det derfor er viktig at de når ut til omgivelsene og får vist det arbeidet de gjør. Dette for at omgivelsene skal få et profesjonelt og positivt inntrykk av dem ifølge informanten.

*“Jeg vil ikke definere det [samfunnsansvar] som kjernevirksomheten vår, men det er på en måte noe som vi må ha. Det er ikke noe vi kommer utenom på noe vis”* (Finanssjef, Npro)

Informanten tenker at det er viktig å ha miljøstrategien for å drive sin virksomhet. Det sies videre at de imidlertid ikke har noe særlig inntrykk av at leietaker nødvendigvis velger dem fremfor konkurrentene på grunn av miljøstrategien deres, men at det nok er viktig at de har den slik at kundene ikke utelukker dem helt. Informanten forklarer at strategien dermed er ganske avgjørende å ha, og at dette arbeidet derfor ligger til grunn for alt de gjør i selskapet.

*“Det er viktig at den [miljøstrategien] ligger der for at vi ikke skal bli valgt bort”* (Finanssjef, Npro).

Informanten påpeker også viktigheten av å følge loven når det kommer til arbeidet med samfunnsansvar. Både når det gjelder krav om å forholde seg til arbeidsmiljøloven og lovgivning generelt. Ifølge informanten har de forholdt seg til lover og regler siden oppstarten. I tillegg nevnes det flere ganger både under intervjuet, og i årsrapportene at de hele veien har hatt som utgangspunkt å følge loven på alle punkter. I årsrapporten for 2010 kommer det imidlertid frem at de skal arbeide med miljø og samfunnsansvar utover det som følger av lovgivning.

### **5.5.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

Det fremkommer av samfunnsansvarsrapportene fra 2013 til 2016 at rapportene har til hensikt å synliggjøre deres arbeid innen bærekraftig utvikling. De beskrev i samfunnsansvarsrapporten for 2015 at ambisjonen med Miljøfyrtårn-sertifisering var å styrke og synliggjøre miljøarbeidet til OTG ytterligere.

I tilknytning til vesentlighetsanalysen som beskrives i samfunnsansvarsrapporten for 2016 påpekte OTG at de så det som viktig å videreformidle trender innen arbeid med samfunnsansvar til konserndirektørene, slik at de viktigste områdene innen samfunnsansvar blir prioritert.

Olav Thon Gruppen er tydelige på at konsernet skal overholde de forbud, lover og krav som fremkommer av generell lovgivning. Både av det som fremkommer i dag, samt eventuelle forbud i fremtiden. I alle samfunnsansvarsrapportene beskriver OTG at relevante lover og internasjonale avtaler er noen av de hensyn som skal tas med i deres vesentlighetsanalyse og følgelig i deres arbeid med samfunnsansvar. Et eksempel på dette er konsernets leverandørkjede hvor oppfølgingen skal foregå i samsvar med påseplikten<sup>34</sup>.

OTG beskrev i samfunnsansvarsrapportene for 2013 og 2016 at de hadde gjennomført energimerking og energivurdering av bygningsmassen deres. De påpekte imidlertid at arbeidet var lovpålagt<sup>35</sup>, men at arbeidet også ville bidra til merverdi i form av energisparing. Det nevnes også i samfunnsansvarsrapporten for 2016 at OTG har startet planleggingen av avvikling av fossil oljefyring. Dette samsvarer med et eventuelt forbud, som regjeringen har varslet om at kan komme 2020<sup>36</sup>. OTG vil med dette planlegge for alternative energiløsninger.

## 5.6 Strategi

### 5.6.1 Entra

Informantene er tydelig på at Entras arbeid med samfunnsansvar i dag er fullt integrert i forretningsmodellen, og er en del av kjernevirksomheten deres.

*“Samfunnsansvar er en del av vår business (...) det [samfunnsansvar] inngår i mange områder, og mange delområder, og det jobbes med på daglig basis – også er det jo rapporteringen på toppen, som trekker alt sammen”* (Investorkontakt, Entra).

---

<sup>34</sup> Lov som pålegger hovedleverandør plikt til å påse at lønn- og arbeidsvilkår hos virksomhetens underleverandører er i overensstemmelse med gjeldende allmenngjøringsforskrifter (Arbeidstilsynet, 2018).

<sup>35</sup> Forskriften om energimerking av bygninger og energivurdering av tekniske anlegg trådte i kraft i 2010 (Lovdata, 2016).

<sup>36</sup> Regjeringen vedtok i 2017 at det skal være forbud mot fossil oljefyring til oppvarming av bygninger fra 2020 (Regjeringen, 2017b).

I årsrapporten for 2007 kommer det frem at de hadde som ambisjon å integrere selskapets samfunnsansvar i den daglige driften. Dette ble begrunnet med at en målrettet innsats for å ivareta samfunnsansvar kunne bygge tillit i forholdet med sentrale interessenter, noe de så som avgjørende. I 2008 ble det satt tydelig fokus på samfunnsansvar i strategiarbeidet deres, og i årsrapporten for dette året ble det understreket at samfunnsansvar ikke skulle være noe som lå på siden av deres daglige arbeid, men at det skulle være en integrert del av virksomheten. I tillegg hevdet de at deres kjernekompetanse blant annet var fokusert rundt miljø.

I 2009 hadde Entrass strategi som et overordnet mål at de skulle styrke fremtidige markedsposisjon og konkurransevne gjennom å bli miljøledende. Det ble vedtatt en miljøstrategi for perioden 2009-2012, der målet var å oppnå en posisjon som miljøledende innenfor bransjen. De hevdet dette ville sikre at selskapet tok sitt ansvar, samt sikre virksomheten i det lange løp. 2010 var det første året med denne strategien, og på bakgrunn av erfaringene de høstet, så økte ambisjonene. De opplevde at miljøarbeidet deres skapte verdier, og merket seg at stadig flere også hadde oppdaget sammenhengen mellom lønnsomhet og bærekraftig utvikling. Vekststrategien til selskapet hadde fokus på lønnsom vekst, kundeorientering og det å være miljøledende. I årsrapporten 2011 gir de uttrykk for at årsaken til at de ønsket å være miljøledende var at det ga dem et viktig konkurransefortrinn, og året etter kunne de stolt meddele at de hadde tatt en sterk posisjon som ledende innen miljøarbeid. De understreket imidlertid at dette var et fortrinn de skulle arbeide for å opprettholde og forsterke, da de så at dette var lønnsomt. Informantene påpeker også at områdene de arbeider med i tilknytning til samfunnsansvar er viktige for selskapets lønnsomhet og vekst.

I årsrapporten for 2013 beskrev Entra at samfunnsansvar for dem innebar å integrere sosiale og miljømessige hensyn i selskapets virksomhet. Året etter understreket de at samfunnsengasjement var en naturlig del av alle forretningsprosessene i verdikjeden, og hevdet at deres arbeid med samfunnsansvar ga verdi for miljøet, kunder og samfunnet for øvrig. I 2014 jobbet de også med å videreutvikle selskapets miljøstrategi, og etablerte mål og handlingsplaner for de neste årene. I årsrapporten for året etter understreket de igjen sitt syn på miljølederskap som et tydelig konkurransefortrinn for forretningsmodellen deres. I tillegg ytret de at langsiktig økonomisk lønnsomhet og klimaengasjement ikke var noe de så på som motsetninger. Dette begrunnet de med at lavere kostnader over tid er noe både kunder og Entra vil oppnå i miljøvennlig bygninger, gjennom blant annet reduserte energikostnader. Informantene nevner

at de virkelig har begynt å se verdien av å drive aktivt med miljøarbeid og samfunnsansvar. De ser blant annet at de får gode priser på grønne obligasjoner og høyere verdsettelse på sine eiendommer.

I bærekraftsrapporten for 2016 kommer det tydelig frem at bærekraft og samfunnsansvar er noe Entra vurderte til å være av strategisk betydning for dem. De anså det som en forutsetning for verdiskapning og resultater på lang sikt. Dette ble også uttrykt gjennom årsrapporten for 2017. De har en såkalt sosial misjon, og denne handler om å være et effektivt og miljøvennlig eiendomsselskap. De mener at bærekraft kan bidra til dette på en måte som sikrer lønnsomhet for selskapet, samtidig som at det er bra for miljøet, interessentene og samfunnet. De hevder at de har bærekraft i ryggmargen, og at de vil fortsette å utvikle innovative, bærekraftige bygninger. Dette året reviderte og utvidet de miljøstrategien enda en gang. Dette for å styrke sin posisjon som miljøledende. Denne miljøstrategien gjelder for perioden 2018-2020, og informantene forklarer at den omfatter tydelige mål og tiltak, som gir klare retningslinjer for arbeidet deres videre med miljø.

Entra har fortsatt høye miljøambisjoner, og det å være miljøledende i bransjen er fremdeles et overordnet mål for selskapet.

*“Entras strategi er bygd på tre pilarer; miljølederskap, høy kundetilfredshet og lønnsom vekst (...) på den måten ligger miljø i bunnen av alt vi gjør”* (Investorkontakt, Entra).

Igjen understreker informantene at samfunnsansvar derfor er noe som er helt inkorporert i virksomheten deres. Dette gjør det følgelig vanskelig for dem å si akkurat hvor mange og hvem som faktisk arbeider med samfunnsansvar i selskapet. De forklarer at det er mange som er involvert, da det er et arbeid som skjer i linjen på daglig basis, og som ender og i en rapportering utarbeidet på toppen. Som noen eksempler nevner de blant annet ansatte i driftsavdelingen, innkjøpsansvarlig, HMS-ansvarlig, miljøansvarlig og HR-ansvarlig.

### **5.6.2 Norwegian Property**

Informanten forklarer at de ønsket å ha en bevisst strategi på samfunnsansvar, og dette arbeidet ble igangsatt da Olav Line tiltrådte som ny CEO i Npro i 2010. Denne strategien blir både kalt for en miljøstrategi og en samfunnsansvarsstrategi. Disse benevnelsene blir brukt om hverandre

av både informanten og i årsrapportene. Det kommer frem av årsrapporten for 2010 at strategien vil inneholde konkrete mål for miljø- og samfunnsansvar utover lovpålagte krav, og at strategien vil slutføres i løpet av det første halvåret i 2011. Siden 2012 blir det beskrevet i årsrapporten at de har et ønske om å posisjonere seg på linje med de beste i bransjen på miljøforbedring.

*“Vi har arbeidet med samfunnsansvar siden oppstarten (...), men i 2011 fikk vi en bevisst strategi på det”* (Finanssjef, Npro).

I årsrapportene for 2012 og 2013 nevnes det at selskapet har fokusert på analyser, vurderinger og implementering av tiltak, mens i 2014 ble det rapportert nærmere om realiserte miljøeffekter opp mot de fastsatte målene.

*“Vi har en klar miljøstrategi med tydelige mål”* (Finanssjef, Npro).

Det defineres konkrete tiltak til forbedringer, som både er målbare og tallfestet. Ifølge informanten skjer oppfølgingen av strategien gjennom KPIer, og inngår i måloppnåelsen til de som leder de ulike driftsavdelingene. Det understrekes at de imidlertid ikke har en dedikert person som jobber med samfunnsansvar, men at det er hovedsakelig driftsavdelingen, styret og ledergruppen som arbeider med miljøstrategien og oppfølgingen av denne.

Ifølge informanten ble det brukt mer ressurser på arbeidet med samfunnsansvar ved implementeringen av strategien i 2011, og det hevdes at det har vært en vellykket strategi. De gjør imidlertid kontinuerlige avveininger i forhold til betalingsvilje, forventninger og krav. Informanten tenker at arbeidet med miljø- og samfunnsansvar har vært lønnsomt. Leietakere velger heller en aktør som har fokus på miljø enn en aktør som ikke har det, da det er kostnader å spare på å sitte i et miljøbygg. I tillegg har energisentralen på Aker Brygge<sup>37</sup> vært direkte lønnsom i form av at den reduserer energiforbruket.

*“Kostnadsbildet på energiforbruk, altså felleskostnadene, hadde vært høyere dersom vi ikke hadde hatt en bevissthet knyttet til dette [samfunnsansvar]”* (Finanssjef, Npro).

---

<sup>37</sup> Levering av varme og kjøling til byggene på Aker brygge. Energisentralen er basert på fornybar varme og kjøling fra varmepumper og frikjøling (Miljørapport Npro, 2011).

Informanten utdyper at fokuset på og arbeid med miljø og samfunnsansvar blir bestemt ut i fra betalingsviljen til leiertakermassen. Investeringskostnaden på et miljøprosjekt vurderes i forhold til hvor mye de kan få av leieinntekter på bygget. De opplever fortsatt noe mangel på betalingsvilje hos leietakere. Derfor skal ikke hensynet til miljø gå på bekostning av hva leietaker er villig til å betale.

Informanten gir uttrykk at det er viktig for Npro å ha eiendommer sentralt og i nærheten av kollektive knutepunkter. Det er en verdi for Npro i form av at markedsverdien på eiendommene etterhvert vil øke, da de vil bli mer attraktive frem i tid.

### **5.6.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

Det følger av samtlige av OTEs årsrapporter fra 2007 til 2017 at selskapet har hatt en strategi om å investere og utvikle eiendommer i områder med en sentral beliggenhet, og har i alle disse årene hatt som et overordnet mål å styrke sin finansielle posisjon. Som en del av Olav Thon Gruppen er imidlertid selskapet forpliktet til å integrere arbeid med samfunnsansvar i sin virksomhet. Siden 2013 har, som nevnt, OTG vært medlem av FNs Global Compact. Dette betyr at OTE blant annet er forpliktet til å gjøre sitt beste for at virksomheten drives i tråd med Global Compacts ti prinsipper, som innebærer at prinsippene skal integreres i deres daglige drift. I samfunnsansvarsrapportene vises det til at OTG har en medarbeider i stillingen som samfunnsansvarskonsulent, og som kan kontaktes angående gruppens arbeid med samfunnsansvar.

I samfunnsansvarsrapporten for 2016 kommer det frem at både Olav Thon og OTG i alle år har hatt en ambisjon om å skape verdier, og bidra positivt til samfunnets utvikling gjennom forretningsvirksomheten.

*"Olav Thon har i hele sitt virke hatt som målsetting å skape verdier, etablere trygge arbeidsplasser og bidra til å utvikle gode lokalsamfunn på de stedene han har drevet virksomhet" (OTG Samfunnsansvarsrapport, 2016).*

Dette engasjementet gjenspeiles i Olav Thon Stiftelsen, Olav Thons Samfunnsnyttige Stiftelse og DNT-stiftelsen, som blant annet gir betydelige økonomiske bidrag til ulike formål.

## 5.7 Omdømme

### 5.7.1 Entra

Informantene mener at det å arbeide med samfunnsansvar og utøve samfunnsansvarlige handlinger i stor grad bidrar til et bedre omdømme.

*“Jeg tenker at det er ytterst viktig for vårt omdømme og være et ansvarlig selskap”*  
(Investorkontakt, Entra).

Det nevnes at områdene de arbeider med i tilknytning til samfunnsansvar dermed er viktig for omdømmet deres. I 2007 formidlet de sitt samfunnsansvar ut til omgivelsene gjennom sponsorvirksomhet. Dette arbeidet var i hovedsak konsentrert rundt idrett og kultur, og som blant annet hovedsponsor for Ridderrennet ønsket de å skape positive assosiasjoner til selskapet. Med årene fikk miljøaspektet innenfor samfunnsansvar et stadig større fokus, og i 2011 ytret ditt et ønske om å bli oppfattet som miljøledende av kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Miljøarbeidet deres hadde en betydelig utvikling, og som en del av dette arbeidet hadde de i 2013 et mål om å være den aktøren i bransjen som investorene, kundene og leverandørene oppfattet som ledende innen miljø over tid.

Å være miljøledende har vært ett av Entras strategiske mål i lang tid, og informantene understreker at det har vært og fortsatt er viktig for dem å fremstå og bli oppfattet som “langt fremme” innen miljø. Rapportering har da vært en viktig kanal for dem til å få formidlet miljøarbeidet sitt ut på til interessenter og omgivelsene. I 2017 kunne de meddele at deres miljølederskap var blitt godt kjent blant interessentene, og at deres miljøengasjement har gitt dem evnen til å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente ressursene. De trekker frem at de har en åpen og ærlig dialog med interessentene i arbeidet med samfunnsansvar og miljø, og at gjennom en slik dialog bygger de tillit og styrker omdømmet sitt. Dette året utarbeidet de også en ny miljøstrategi for perioden 2018-2020. Denne strategien inkluderer et overordnet mål om at de skal være klimanøytrale. De fokuserer på at miljølederskap er en viktig del av deres samfunnsansvar og omdømme, og et delmål vil blant annet være å fortsette og utstede grønne obligasjoner. Informantene hevder deres grønne obligasjoner har gitt dem mye positiv oppmerksomhet. I tillegg har det bidratt positivt på omdømmet til selskapet. Informantene trekker frem at de ønsker at omgivelsene skal assosiere dem med verdiene deres. I dag har Entra



fire kjerneverdier, og én av dem er å være ansvarlig. De hevder derfor at deres samfunnsengasjement er noe som faktisk gjenspeiles i verdigrunnlaget deres.

*“Ansvarlighet ligger jo i verdiene til Entra også – det ligger i ryggmargen vår”*  
(Investorkontakt, Entra).

Ansvarlighet ble en del av Entras verdigrunnlag allerede i 2008. Det å ta ansvar har derfor vært en viktig del av dem lenge, og informantene understreker at dette er noe som i stor grad har bidratt til å bedre deres omdømme.

### **5.7.2 Norwegian Property**

Da selskapet fikk sin miljøstrategi i 2011, hevder informanten at dette delvis ble gjort for å bidra til å endre imaget til selskapet og forbedre omdømme. Dette året ble det også etablert et mål for omdømme under miljø- og samfunnsansvar i årsrapporten.

*“Vi tenker at samfunnsansvarlige handlinger absolutt kan bidra til et bedre omdømme”*  
(Finanssjef, Npro).

Informanten påpeker derfor at arbeidet med samfunnsansvar er viktig. I årsrapportene for 2011-2017 beskrives det at styrking av omdømme er et av de viktigste målsettingene for samfunnsansvar, og er et mål som skal videreføres til 2022.

For å vurdere omdømme nevner informanten at de måler dette gjennom kundetilfredshetsundersøkelser. Ifølge årsrapportene for 2016 og 2017 beskriver Npro at de arbeider med å oppnå høy leietakertilfredshet for å sikre et godt omdømme. Dette mener de er viktig for å holde på eksisterende leietakere, samt tiltrekke seg nye. De måler kundetilfredshet gjennom Norsk Leietakerindeks. Et konkret mål knyttet til denne undersøkelsen har vært å ha en poengsum på over 70 når det kommer til miljø, og ifølge årsrapporten for 2017 oppnådde de en score på 77.

Informanten forteller at de har et ønske om at interessentene og omgivelsene skal ha en positiv oppfatning av dem. De har alltid hatt en ambisjon om at omgivelsene skal oppfatte dem som en seriøs, flink og god aktør, som bidrar med noe tilbake til omgivelsene.

*“Er det noe vi absolutt ikke ønsker, så er det å få negativ omtale”* (Finanssjef, Npro).

I alle årsrapportene fra og med 2013 nevnes det at omdømme i stor grad blir bestemt ut ifra medarbeidernes opptreden overfor omgivelsene. De er derfor opptatt av at medarbeiderne skal opptre ansvarlig, og i tråd med selskapets verdier.

Ifølge informanten formidler Npro sitt arbeid med samfunnsansvar ut til omgivelsene gjennom rapportering, samt informasjon på deres hjemmesider. Både årsrapporter og miljørapporter blir benyttet for å rapportere om dette.

### **5.7.3 Olav Thon Eiendomsselskap**

HMS-arbeidet har vist seg som et fokusområde for OTG i alle samfunnsansvarsrapportene. Ett av målene knyttet til dette arbeidet er at de vil styrke sitt samfunnsmessige omdømme. Gruppen har gjennomført omdømmeundersøkelser blant sine interessenter som en del av arbeidet med vesentlighetsanalysene i 2013 og 2016. Gjennom dette har de fått viktig informasjon som har gitt retning for arbeidet deres med samfunnsansvar.

Fra og med 2014 begynte OTG å fremheve arbeidet til Olav Thon Stiftelsen i samfunnsansvarsrapportene. De gikk nærmere inn på stiftelsens støtte til forskning, og økonomiske bidrag til andre allmenntilgode formål. I tillegg har de trukket frem arbeidet som gjøres av Olav Thons Samfunnsnyttige Stiftelse og DNT-stiftelsen, og at vært tydelig på at dette er noe som gjenspeiler Olav Thon og gruppens samfunnsengasjement. OTG har også vært opptatt av å formidle sitt arbeid med miljø. Spesielt knyttet til Miljøfyrtårn-sertifisering av hoteller og kjøpesentre. Ifølge samfunnsansvarsrapporten for 2013 ble Thon Hotel Arendal Miljøfyrtårn-sertifisert i 2008, og i 2011 ble hotellet Norges første klimanøytrale hotell. Med dette hevder OTG at de var tidlig ute i bransjen i når det gjelder levering av lavutslippsprodukter. Som følge av Miljøfyrtårn-sertifiseringen ble hotellet raskt med i nettverket Klimapartnere, som er et grønt nettverk med fokus på klimaendringer. Samme år lanserte hotellet Grønne konferanser<sup>38</sup> som er et konsept med et formål om å tilby konferanser for miljøbevisste kunder. Ifølge samfunnsansvarsrapporten skal konseptet være et forsøk på å komme fremtidens kunder i møte.

---

<sup>38</sup> Konferansen er et samarbeid med kunden for å jobbe for å tilrettelegge for størst mulig reduksjon av klimagassutslipp (OTG, 2018b).

## KAPITTEL 6: Diskusjon

I dette kapitlet presenterer vi en diskusjon av våre empiriske funn. Vi vil diskutere med utgangspunkt i de forventningene som ble fastsatt i 3.5 under teoretisk rammeverk, og gjennom dette forsøke å besvare oppgavens fire forskningsspørsmål. Kapitlet har derfor fire delkapitler som tar for seg hvert sitt forskningsspørsmål, som til sammen skal bidra til å belyse vår overordnede problemstilling.

### **6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar forklares ut ifra interessenteori?**

*Forventning: Caseselskapene trekker frem hensynet til andre interessenter enn aksjonærene.*

Freeman argumenterer for at det er en rekke andre parter enn kun eiere som blir berørt av selskapets virksomhet, og som selskapet dermed har ansvar overfor. Våre funn om Entra viser at de var tidlig ute med å ha fokus på flere interessentgrupper enn kun sine aksjonærer. Før selskapet ble børsnotert i 2014 var staten naturlig nok en viktig interessent, da de sto på eiersiden. Entra hadde imidlertid også andre interessentgrupper i fokus. Vi fant ut at både kunder, ansatte og leverandører har vært deres interessenter i hele perioden. Etter 2014 kom investorene på banen, og fokuset ble dermed også rettet mot denne interessentgruppen. I 2016 ble disse fem interessentgruppene tydelig presentert i bærekraftsrapporten. Npro hadde i 2011 klare målsettinger rundt kunder og marked, ansatte og leverandører, samt omgivelser og samfunn knyttet til sitt arbeid med samfunnsansvar. Det nevnes ikke eksplisitt at dette er deres interessentgrupper, men det gir likevel en indikasjon på at de har hatt et fokus på å ta hensyn til flere enn sine aksjonærer. I dag trekker de frem totalt tre interessentgrupper, henholdsvis investorer, kunder og myndigheter. Våre funn om OTE viser at dette selskapet har hatt særlig fokus på sine aksjonærer i hele perioden vi undersøker. I 2013 ble det imidlertid trukket frem flere interessenter gjennom samfunnsansvarsrapporten til OTG. Her beskrives syv interessentgrupper i forbindelse med arbeidet med samfunnsansvar. Ettersom OTE følger OTGs retningslinjer for samfunnsansvar kan dette tale for at OTE tar hensyn til flere interessenter enn kun sine aksjonærer.

***Forventning: Caseselskapene identifisere sine viktigste interessenter, og begrunner denne identifiseringen på bakgrunn av en prioritering.***

Entra var tidlig ute med å beskrive hvem deres viktigste interessenter er. En tydelig identifisering ble imidlertid gjort i 2016 i forbindelse med vesentlighetsanalysen som de gjennomførte i henhold til Oslo Børs anbefaling. De begrunnet dette med at det skulle sikre bærekraftig utvikling, samt av hensyn til interessentene og deres krav og forventninger i arbeidet med samfunnsansvar. En del av vesentlighetsanalysen går ut på å kartlegge interessentene og deres forventninger. Det videre arbeidet deres med samfunnsansvar ble dermed ikke bare utført på bakgrunn av Entra selv så på som viktig, men også hva interessentene deres betraktet som viktig. Dette sammenfaller med tanken om interessentstyring ifølge Donaldson og Preston. For Entra er kunden den viktigste interessentgruppen, og de er tydelig på at de har hatt et sterkt forhold til dem i hele perioden vi undersøker. Dette taler for at kundene er en primær interessent for Entra, som sammenfaller med Clarksons tankegang. Myndigheter/samfunn har også vært viktig for dem lenge, grunnet deres statelige eierskap frem til 2014. Etter dette ble imidlertid investorer en av de viktigste interessentgrupper. Entra klassifiserer også leverandører og ansatte som sine viktigste interessenter. Sammen med kunder vurderer vi således investorer, ansatte, leverandører og myndigheter/samfunn som primære interessentgrupper for selskapet. Ut ifra funn i årsrapportene gis det antydninger om at Npro har arbeidet med å identifisere sine viktigste interessenter i perioden. De har imidlertid ikke gjennomført noe vesentlighetsanalyse. I intervjuet kom det frem at de i dag anser investorer og myndighetene som sine viktigste interessenter. Dette er to interessentgrupper som har vært særlig drivende for deres arbeid knyttet til miljø. Siden 2010 har det også vært tydelig at kundene er i fokus, men at denne interessentgruppen ikke er viktigst i arbeidet med samfunnsansvar. Npro har opplevd en treghet i etterspørsel av blant annet miljøvennlige kontorer, og av den grunn har de siden 2011 ansett investorene og myndighetene som viktigere enn kundene når det kommer til sitt arbeid med samfunnsansvar. Investorer, myndigheter og kunder kan med dette vurderes som Npros primære interessenter. OTE har ikke selv identifisert interessenter, men OTG gjennomførte en vesentlighetsanalyse i 2013 og 2016. Dette sammenfaller også med en type interessentstyring. Resultatet av denne analysen kommer imidlertid ikke eksplisitt frem, slik at man ikke får et tydelig bilde av hvem OTG anser som sine viktigste interessenter. Gjennom alle samfunnsansvarsrapportene kan det likevel tyde på at de ansatte og kundene er særlig viktige for dem. OTG beskriver at deres viktigste interessentene er de som har innflytelse og som blir

påvirket av virksomheten. Dette tyder på en forståelse av hva en interessent er som passer med Freemans definisjon. Essensen i rammeverket til Mitchell, Ale og Wood for prioritering og klassifisering er at man prioriterer interessenter på bakgrunn av om de har noe spesielt ved seg som gjør dem ekstra viktige. Det kommer imidlertid ikke tydelig frem gjennom undersøkelsen vår at noen av caseselskapene har hatt særlig fokus på prioritering av sine interessenter. Vi gjorde ingen klare funn på at noen interessentgrupper har blitt prioritert over andre på bakgrunn av visse egenskaper som gjør dem viktigere for selskapet. Entra og Npro har identifisert sine viktigste interessenter, men ikke kommet med noen klare begrunnelser for hvorfor noen interessenter er viktigere for dem enn andre.

***Forventning: Caseselskapene påpeker hvordan de arbeider med å imøtekomme interessenters krav og forventninger.***

Med tanke på utviklingen over tid, har det vist seg at Entra har vært opptatt av å imøtekomme interessenters krav og forventninger lenge. Før 2014 var de særlig opptatt av å arbeide med å imøtekomme krav og forventninger som staten hadde til dem når det kom til samfunnsansvar. Etter børsnoteringen har de arbeidet målrettet for å tilfredsstille flere interessenter knyttet til arbeidet med samfunnsansvar. Vesentlighetsanalysen som ble gjennomført i 2016 var et verktøy de tok i bruk for å få et klart bilde av hvordan de kunne imøtekomme interessentenes krav og forventninger. Ifølge Freeman er identifisering og dialog med interessentene den beste måten å fremme en virksomhet på. Entra har lenge vært opptatt av å ivareta en tett og god dialog med kunder, og derfor jevnlig gjennomført kundeundersøkelser knyttet til arbeidet med samfunnsansvar. I 2015 kom det frem at de mente at dialog er grunnleggende i dette arbeidet, og i 2016 ble denne dialogen systematisert nettopp gjennom vesentlighetsanalysen. Entra hevder selv at interessentene har vært pådrivere for arbeidet med samfunnsansvar, noe som kan tyde på et særlig fokus på å imøtekomme deres krav og forventninger. Vi fant ut at rapporteringen deres hevet seg betydelig i 2014, noe som kan vitne om et arbeid med å tilfredsstille interessentgruppen investorer. Npro trekker også frem hvordan de arbeider med å imøtekomme interessenters krav og forventninger. De har blant annet fokusert særlig på å imøtekomme investorers etterspørsel etter rapportering av arbeidet med miljø, og begynte derfor i 2011 å rapportere til CDP. Dette ble forklart med tanken om at investorer om mulig ikke ville investert i selskapet dersom de ikke har noe å vise til i tilknytning til arbeid med miljø og samfunnsansvar. Når det kommer til kundenes krav og forventninger, imøtekommes dette gjennom å kontinuerlig vurdere deres betalingsvilje. Dette betyr at hensynet til miljø og

samfunnsansvar bestemmes ut ifra hva kundene er villig til å betale. De har lenge vært opptatt av å ha en proaktiv dialog med sine kunder, blant annet gjennom sine kundetilfredshetsundersøkelser, noe som tyder på at de tar et hensyn til denne interessentgruppen i sitt arbeid med samfunnsansvar. Npro har også siden 2010 hatt som et strategisk mål om å være Norges mest kundeorienterte selskap. OTE/OTG kan også vise til å ha hatt et fokus på interessentdialog. Dette er imidlertid blitt gjennomført i forbindelse med vesentlighetsanalysene. De har også regelmessig gjennomført kundetilfredshetsundersøkelser og medarbeiderundersøkelser, men utover det kommer det ikke tydelig frem hvordan de arbeider med å imøtekomme interessentenes krav og forventninger.

***Forventning: Caseselskapene er tydelige på hvilke krav og forventninger de stiller til interessentene sine.***

Våre funn viser at Entra stiller stadig mer krav til interessentene sine når det kommer til samfunnsansvar. Dette er i hovedsak rettet mot de ansatte, kunder og leverandører. På bakgrunn av satsningen på å være miljøledende beskrev Entra allerede i 2009 at de stilte krav til at de ansatte skulle ha god kunnskap om miljø. Når det gjelder kundene deres oppstår det et krav fra Entra dersom det inngås en grønn fordelsavtale. Siden innføringen av dette i 2011 har kunder gjennom en slik avtale forpliktet seg til å samarbeide om miljøtiltak. Entra har også i store deler av perioden vi undersøker stilt krav til sine leverandører, men kravene har blitt med omfattende med tiden. Npro kan imidlertid ikke vise til å ha vært like tydelige på hvilke krav og forventninger de stiller til interessentene sine. Kundene deres forplikter seg til et miljøsamarbeid gjennom deres grønne leiekontrakter som ble innført i 2015, og fra 2013 begynte de å stille stadig mer krav til at leverandørene skulle være ansvarlige. De har blant annet fra dette året av kontrollert at retningslinjene for bekjempelse av korrupsjon etterleves. Våre funn om OTE viser at OTG siden 2013 har stilt krav til sine leverandører. I 2016 kartla og evaluerte de blant annet leverandørenes arbeid med etikk og samfunnsansvar. Vi fant imidlertid ikke bevis på hvilke krav eller forventninger som stilles til andre interessenter.

## **6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar forklares ut ifra legitimitetsteori?**

*Forventning: Caseselskapene trekker frem hensynet til omgivelsenes forventninger og krav når de forklarer sitt fokus på samfunnsansvar.*

Våre funn om Entra viser at de opplever forventninger og krav fra omgivelsene knyttet til arbeid med samfunnsansvar. Siden børsnoteringen har rapporteringen blitt betydelig forbedret, noe som tyder på et sterkere fokus på samfunnsansvar etter at staten trådte ut av eierskapet. Selv om dette ikke kommer klart frem i funnene våre, kan det virke som at endringen knyttet til rapportering handlet om å ta hensyn til investorers forventninger og krav. Dette sammenfaller med Tilling og hans beskrivelse av organisatorisk legitimitet. Innføringen av regnskapslovens § 3-3c i 2013 har nok med stor sannsynlighet også spilt inn, noe som ifølge Busch taler om legal legitimitet. Vi fant ut at Entra selv famlet en god del i rapporteringsarbeidet før dette, slik at denne bestemmelsen mulig har vært til hjelp for å finne en bedre struktur. Men Npro har også opplevd stadig mer krav og forventninger knyttet til samfunnsansvar. De hevder selv at det har vært viktig for dem å få vist arbeidet sitt knyttet til samfunnsansvar til omgivelsene sine. Vi fant bevis for dette gjennom å se på alle årsrapportene. Det er imidlertid tydelig at fokuset har økt og at det er blitt skrevet stadig mer om arbeidet utover i perioden vi undersøker. I tillegg publiserer de miljørapporter, noe som begrunnes med et ønske om å tydeliggjøre arbeidet sitt med miljø ut til omgivelsene. Når det kommer til rapportering er det likevel investorene og deres krav som i stor grad har satt føringer, og tanken om organisatorisk legitimitet kan igjen trekkes frem. Npro poengter at det også har vært viktig for dem i hele perioden å overholde det som fremkommer av generell lovgivning i tilknytning til arbeidet med samfunnsansvar. Dette kan ses i sammenheng med den legale legitimiteten til Busch. I våre funn om OTE og OTG fant vi derimot ingen klare bevis for et hensyn til omgivelsenes forventninger og krav. I alle samfunnsansvarsrapportene gis det imidlertid en beskrivelse av at formålet med rapporteringen er å synliggjøre deres arbeid innen bærekraftig utvikling. Med tanke på at OTG publiserte sin første samfunnsansvarsrapport i 2014 taler dette også for legal legitimitet, da § 3-3c ble innført året før.

***Forventning: Caseselskapene viser til å være opptatt av å imøtekomme omgivelsenes endrede forventninger og krav knyttet til samfunnsansvar.***

Entra begynte å satse på miljøarbeid tidlig og på et tidspunkt da det ble sett på som dyrt og rart å holde på med. Dette kan gi en indikasjon på at det var endringer i selskapets prestasjoner, mens samfunnets forventninger til selskapet forble de samme. Ifølge Watrick og Mahon er dette en situasjon som typisk kan føre til et legitimitetsgap. Imidlertid har forventningene i omgivelsene endret seg. I dag hevder Entra at de har dratt nytte av å være tidlig ute og opplever nå at resten av bransjen kommer etter. Våre funn vitner om at de har vært svært fremtidsrettet i sitt arbeid med samfunnsansvar hele veien. Dette er i overensstemmelse med O'Donovans argument om at ledelsen må følge en proaktiv strategi (ex ante) for å oppnå legitimitet. Vedlikeholdsfasen ser på hvordan selskaper evner å vedlikeholde legitimiteten som allerede er oppnådd. Entra har hatt et overordnet mål om å være miljøledende siden 2009, og arbeidet med samfunnsansvar er noe som skjer på daglig basis. Ut i fra våre funn tyder det på at Entra sitt arbeid er preget av rutinemessige aktiviteter og at de evner å beskytte den legitimiteten som allerede er oppnådd. I tillegg at de gjennom sitt arbeid med samfunnsansvar evner å forutse eller forebygge potensielle utfordringer knyttet til legitimiteten. Etersom Entras arbeid med samfunnsansvar har blitt stadig mer omfattende opp gjennom årene, vil nivået av legitimitet som selskapet trenger å vedlikeholde øke tilsvarende ifølge O'Donovan. Omgivelsene vil derfor ha større forventninger til organisasjoner som viser seg å opptre ansvarlig. Med tanke på at Entra var tidlig ute med å arbeide med samfunnsansvar så kan dette ha ført til at omgivelsene forventer mer av dem enn de gjør av andre i bransjen. Dette kan bety at det er mer arbeid for dem å vedlikeholde legitimiteten enn for andre, noe som samsvarer med O'Donovans utfordring knyttet til å vedlikeholde legitimitet. Våre funn om Npro vitner om at de har hatt og fortsatt har et ønske om å arbeide med samfunnsansvar, men at de ikke har en ambisjon om å gjøre mer enn de må. Med de ønsker å vise hva de gjør bra for å ikke gi et inntrykk av at de ikke gjør noen ting. Med dette kan det argumenteres for at det er enkelt for Npro å vedlikeholde legitimitet. De kan vurderes til å ikke være på et altfor høyt nivå i dag, da de ikke har hatt ambisjoner om å være en av de beste på miljø og samfunnsansvar i bransjen. Dermed har de mindre å vedlikeholde. De beskytter den legitimiteten de har, men ønsker ikke å gjøre noe mer utover dette. Som nevnt tidligere kommer ikke arbeidet OTE gjør i forbindelse med samfunnsansvar tydelig frem før i 2014, da OTG publiserte sin første samfunnsansvarsrapport. I denne rapporten utgjør det sosiale ansvar de tar en større del sammenliknet med miljøarbeidet. Ifølge O'Donovan kan omgivelsene dermed ha utviklet større forventninger til det sosiale ansvaret



OTG påtar seg. I samfunnsansvarsrapporten for 2015 blir også stiftelsene til OTG utdypet mer enn årene før.

***Forventning: Caseselskapene forklarer at rapportering er viktig for å formidle informasjon om arbeidet med samfunnsansvar til omgivelsene.***

Ifølge Lindblom, Dowling og Pfeffer kan offentliggjøring av informasjon eller rapportering benyttes som strategiske tiltak for legitimering. Vi fant ut at strukturen på rapporteringen er blitt endret hos alle selskapene i perioden vi undersøker. For Entra og Npro kommer dette til uttrykk gjennom mer detaljert informasjon. Det presenteres også konkrete tiltak til forbedringer og målsettinger for videre arbeid med samfunnsansvar. Gjennom de funn har gjort er det tydelig at nye lover, veiledninger og retningslinjer hatt betydning for hva det rapporteres om, samt omfanget av dette. Både Entra og Npro var tydelig på at de har forholdt seg til Oslo Børs veiledning for rapportering av samfunnsansvar etter denne publisert. Med tanke på at OTG har gjennomført vesentlighetsanalyser tyder dette på at også de har tatt utgangspunkt i denne veilederen i sitt rapporteringsarbeid. Endringene i rapporteringsstrukturen kan sammenfalle med Lindbloms første legitimitetsstrategi, som handler om at selskapet informerer offentligheten om faktiske endringer i organisasjonens aktiviteter med utgangspunkt i samfunnets forventninger. Våre funn gir bevis på at Entra bruker rapportering for å formidle informasjon om arbeidet med samfunnsansvar ut til omgivelsene. Npro publiserte sin første miljørapport i 2014 for å offentliggjøre arbeidet sitt med miljø. Investorene har med tiden blitt mer tydelig på at det er viktig at selskapet rapporterer om samfunnsansvar. Ut ifra våre funn kan det dermed virke som forklaringen bak rapportering av samfunnsansvar ikke nødvendigvis ligger i det at det riktig å gjøre, men at det ifølge Mathews gjøres for å tilfredsstille investorer. Vi fant ut at OTGs deltakelse i FNs Global Compact fra 2012 har vært av betydning for selskapets rapportering av samfunnsansvar. Det er imidlertid rapporteringsstandarden GRI som gir de sterkeste føringene ifølge samfunnsansvarsrapporten for 2013. Informasjonen om at de følger GRI og deltar i Global Compact er noe som vektlegges i alle samfunnsansvarsrapportene, skaper et klart inntrykk av at de ønsker å formidle at de har et fokus på og arbeider med samfunnsansvar til omgivelsene.

### **6.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan arbeidet med samfunnsansvar forklares ut ifra strategi?**

*Forventning: Caseselskapene trekker frem klare målsetninger og planer knyttet til arbeidet med samfunnsansvar.*

Gjennom undersøkelsen fant vi ut at både Entra og Npro kan vise til å ha hatt klare mål og konkrete planer for sitt arbeid med samfunnsansvar i flere år. Entra har siden 2007 hatt mål og ambisjoner knyttet til samfunnsansvar. De hadde tidlig fokus på miljø, og i 2009 var ett av selskapets overordnede mål å være miljøledende. Som en del av arbeidet med å oppnå dette presenterte de en miljøstrategi for perioden 2009-2012, og la dermed en plan for hvordan å realisere sitt mål. Dette overordnede målet har de holdt fast ved siden. De har imidlertid underveis revidert og utvidet miljøstrategien sin, noe som kan tyde på at de har følt behovet for å øke ambisjonene og fornye målene for miljøarbeidet. De har i dag fortsatt høye miljøambisjoner, noe deres miljøstrategi for perioden 2018-2020 er et bevis på. I deres siste bærekraftsrapport gir de en omfattende presentasjon av strategien, og de mål og tiltak som er fastsatt for miljøarbeidet deres de neste årene. Dette, samt fokuset på miljø i selskapets overordnede strategi, viser til at miljø åpenbart er en sentral del av arbeidet deres med samfunnsansvar, og det er tydelig at de vet hva de vil og arbeider aktivt med å oppnå sine mål. De har gjennom årene også hatt målsettinger og planer for andre områder knyttet til samfunnsansvar, som for eksempel etikk og HMS. Fokuset har imidlertid ligget på miljø. Dette kan også sies å ha vært tilfelle for Npro. I 2011 fikk de en miljøstrategi, da de for fullt startet å satse på miljø. Vi fant ut at de også kaller denne strategien for en samfunnsansvarsstrategi, men den inkluderer riktignok klare mål og tiltak for arbeidet deres med miljø. Dette tyder nettopp på at fokuset i arbeidet med samfunnsansvar i stor grad har ligget på miljø. I årsrapporten for 2012 kommer det frem at de hadde et ønske å være blant de beste i bransjen når det kom til miljøforbedring. I dag gir de imidlertid uttrykk for at de ikke har en ambisjon om å være best, men at de heller ikke ønsker å være dårligst i klassen. Siden 2014 har Npro levert miljørapporter, og gjennom dette presentert resultater av ulike tiltak i miljøarbeidet sitt. Dette har de brukt til å evaluere seg selv over tid, og analysert hvordan tiltak har bidratt til å realisere fastsatte mål. Dette tyder på god oppfølging av tiltak, som springer ut fra klare miljømålsettinger. Våre funn viser imidlertid til at Npro også har definert mål for de andre områdene de arbeider med knyttet til samfunnsansvar, henholdsvis kategorisert som ressurser, kunde og marked, omgivelser og samfunn, og ansatte og leverandører. Det ble definert nye mål

for perioden 2017-2022, der noen kan vurderes som mer konkrete enn andre. Det presenteres imidlertid ikke så tydelig hvilke planer de har for å oppnå disse målene. Våre funn om OTE viser at dette selskaper derimot skiller seg litt fra de to andre aktørene. Selskapet har ikke egne definerte mål og planer for arbeid med samfunnsansvar, da de følger de retningslinjene som OTG har fastsatt. Riktignok kommer ikke målene for samfunnsansvar i samfunnsansvarsrapportene til OTG så klart frem. Det understrekes at de alltid har hatt sterke ambisjoner for arbeidet sitt med samfunnsansvar, men flere tydelig definerte målsettinger innenfor de ulike fokusområdene presenteres ikke.

***Forventning: Caseselskapene forklarer at samfunnsansvar benyttes som et verktøy for å posisjonere seg og oppnå konkurransefortrinn i bransjen.***

Våre funn viser at Entra siden 2009 har inkludert miljøaspektet i sin overordnede strategi, og hatt et overordnet mål om en posisjon som miljøledende i bransjen. Noen år senere oppnådde de dette, og de poengterte da at denne posisjonen ga dem et viktig konkurransefortrinn. Miljøstrategiene deres viser til at de har satset på innovative løsninger, og vært fremtidsfokusert. Lanseringen av grønne fordelsavtaler og utstedelse av grønne obligasjoner, samt alliansen Powerhouse og utviklingen av energipositive hus, kan blant annet trekkes frem som bevis på aktivt arbeid med å være ledende innen miljø. Vi fant ut at de fortsatt den dag i dag er opptatt av å opprettholde og styrke denne posisjonen, og den nye miljøstrategien for perioden 2018-2020 underbygger dette. Disse funnene kan tyde på at Entra gjennom de siste ti årene har arbeidet med å oppnå og opprettholde en unik posisjon i konkurransen. Det kan med andre ord virke som de har satset på å differensiere seg fra konkurrentene sine i bransjen gjennom å satse stort på miljø i sitt arbeid med samfunnsansvar. De har gjennom årenes løp dermed opparbeidet seg en solid kunnskap om området, og om mulig er det slik at det konkurransemessige fortrinnet de har fått gjennom å være miljøledende følgelig vil vare en stund. Den kompetansen som medarbeiderne sitter på i tilknytning til miljø kan med andre ord være en ressurs som gir varig fortrinn. Som Jacobsen og Thorsvik nevner er ikke kompetanse nødvendigvis bare kunnskap og erfaringer, men kan også omfatte hvordan de ansatte lærer av og kommuniserer med hverandre på. Dette er verken lett å få tilgang på, kopiere eller finne erstatninger for. Dersom dette også kan vurderes som verdifullt, vil Entrass kompetanse kunne være kilde til varig konkurransefortrinn ifølge det ressursbaserte perspektivet. Entra har selv gitt klart uttrykk for at bærekraft og samfunnsansvar er noe som er av strategisk betydning for dem. Likevel har de vist seg villige til å dele sin miljøkompetanse med andre, og som om en

del av sitt arbeid med samfunnsansvar de siste årene har de fokusert på å dele av sine erfaringer med bransjen og andre interessenter. Vi fant ut at Npro på sin side har gitt uttrykk for at de ønsker å være gode på miljø og samfunnsansvar. De har imidlertid ikke påpekt at arbeidet med samfunnsansvar benyttes som en måte å posisjonere seg på i forhold til sine konkurrenter i bransjen. Siden 2011 har de satset på miljø, og både årsrapportene og miljørapportene kan vise til at de har arbeidet målrettet og grundig med dette. Som et resultat har de trolig opparbeidet seg mye kunnskap. Men ut ifra våre funn er det lite som tyder at dette har vært av strategisk betydning og gitt dem noen fortrinn i konkurransen. Våre funn om OTE tilsier at dette selskapet på ingen måte har benyttet samfunnsansvar som et verktøy for å posisjonere seg i forhold til konkurrenter. Men som en del av OTG, og som bærer av merkevaren Olav Thon, kan det nok være slik at selskapet likevel skiller seg noe ut i konkurransen. Funnene våre viser imidlertid ikke til at dette er noe OTG selv trekker frem. Men gjennom de siste samfunnsansvarsrapportene kan virke som at OTG har ønsket å posisjonere seg som et konsern som tar et særlig sosialt ansvar. Dette kommer til uttrykk gjennom blant annet deres ulike samarbeid for å få vanskeligstilte ut i arbeidslivet. I tillegg har de siden 2008 drevet med sitt veldedighetsarbeid gjennom Pantelotteriet, og ikke minst har stiftelsene blant annet gitt betydelig økonomiske bidrag til ulike formål. Da dette er handlinger som gagnar samfunnet kan det således anses som filantropi. OTG har vært tydelig på at alt dette har vært helt i Olav Thons ånd. De hevder han har vært samfunnsengasjert i alle år, og dette er noe som fremheves i alle samfunnsansvarsrapportene. Med dette kan det være at de søker å differensiere seg gjennom filantropiske handlinger. Men det er ikke noe vi har klare funn på.

***Forventning: Caseselskapene påpeker at arbeid med samfunnsansvar bidrar til verdiskapning og lønnsomhet.***

Gjennom undersøkelsen fant vi ut at Entra har opplevd at arbeidet deres med samfunnsansvar har skapt verdier. Posisjonen som miljøledende har de ønsket å opprettholde og forsterke, da dette viste seg å være lønnsomt. Miljø ble tidlig ansett for å kunne bidra til vekst for selskapet, og derfor inkludert i deres overordnede strategi. De poengterte imidlertid at de andre områdene de arbeidet med i tilknytning til samfunnsansvar også var viktige for deres lønnsomhet og vekst. Våre funn viser til at de noe tid senere ikke så på økonomisk lønnsomhet og klimaengasjement som motsetninger. De påpekte blant annet at det å levere miljøvennlige bygninger ikke bare vil gagne miljøet, men også være til fordel for både kunder og dem selv i form av lavere kostnader. I bærekraftsrapporten for 2016 kom det i tillegg tydelig frem at de så på bærekraft og

samfunnsansvar som en klar forutsetning for verdiskapning og resultater i det lange løp, og at det sikrer lønnsomhet samtidig som det gir et positivt bidrag til miljøet, samfunnet og interessenter. Entra skaper med andre ord økonomisk verdi uten at det går på bekostning av omgivelsene deres, og dette er noe som kan tale for at ideen om CSV har kommet på banen hos Entra de siste årene. De har gjennom sitt arbeid med samfunnsansvar oppnådd en konkurransefordel som har vært lønnsom. Det betyr at de har hatt økonomisk vekst gjennom å ta sosiale og miljømessige hensyn i sitt virke, som er den sentrale tanken i CSV. Npro er derimot ikke like klare på at arbeid med miljø og samfunnsansvar har vært lønnsomt. Etter satsingen i 2011 har de opplevd at noen av tiltakene deres har vært direkte lønnsomme, som for eksempel energisentralen på Aker Brygge. I tillegg tenker de seg at leietakere foretrekker å sitte i miljøbygg, da dette betyr reduserte kostnader. Derfor vil det å tilby dette kunne holde på og tiltrekke seg kunder, noe som videre betyr inntekter for selskapet. De ser også at det å ha eiendommer med sentral beliggenhet er av verdi for dem, i form av økt markedsverdi i fremtiden. De har imidlertid ikke vært tydelig på hvor lønnsomt miljø- og samfunnsansvarsarbeidet har vært. Men ut ifra våre funn virker som at de har begynt å se verdien av det, og tenker at det er mulig å skape økonomisk verdi samtidig som man tar samfunnsmessige hensyn. For OTE har vi ikke funnet noe bevis på hvor lønnsomt arbeidet med samfunnsansvar har vært. Gjennom samfunnsansvarsrapportene kommer det imidlertid til uttrykk at OTG har vært og er opptatt av å skape verdier, men i hvilken grad samfunnsansvarsarbeidet har bidratt til verdiskapning og gode økonomiske resultater kom ikke tydelig frem gjennom våre funn.

***Forventning: Caseselskapene kan vise til at de har integrert arbeidet med samfunnsansvar i sin forretningsvirksomhet.***

Vi fant ut at Entra siden 2008 har hatt fokus på at samfunnsansvar ikke skulle være noe som lå på siden av virksomheten. I dag er deres arbeid med samfunnsansvar følgelig fullt integrert i deres forretningsmodell og en del av kjernevirksomheten. Dette sammenfaller med tanken om CSV. I tillegg kan man også si at de har en moderne tilnærming til samfunnsansvar, da dette arbeidet med årene har blitt “built-in”. Miljøhensynet har stått sentralt i selskapets forretningsbeslutninger helt siden 2007. Våre funn viser til at de noen år senere imidlertid understrekte at samfunnsansvar også innebar å ta sosiale hensyn, slik at dette siden også har blitt en naturlig del av deres forretningsprosesser i verdikjeden. Av den grunn er det vanskelig å identifisere akkurat hvem og hvor mange som er involvert i arbeidet med samfunnsansvar i

dag. For som de selv nevnte i bærekraftsrapporten for 2017, så har de bærekraft i ryggmargen, og det ligger i dag til grunn for alt de gjør. Det er tydelig at Entra opplever at bærekraft og samfunnsansvar er verdiskapende, og de har en proaktiv orientering og ønsker å være langt framme i bransjen, særlig innen miljø. Dette taler også for en moderne tilnærming til samfunnsansvar. Våre funn om Npro tilsier at samfunnsansvar til en viss grad er integrert i virksomheten deres i dag, i form av at arbeidet med miljø står sentralt. Etter 2011 har de brukt stadig mer ressurser på arbeidet, og miljøstrategien følges i hovedsak opp av driftsavdelingen, styret og ledelsen. Arbeidet med samfunnsansvar vurderer vi med dette til å være mer en integrert del enn det er en aktivitet som ligger på siden av virksomheten. De påpekte imidlertid at samfunnsansvar ikke er en del av selve kjernevirksomheten. Men ettersom våre funn viser til at miljøarbeidet deres har vært lønnsomt, så er det med andre ord ikke noe som er helt atskilt fra det å tjene penger, noe som også sammenfaller med tanken om CSV. Våre funn om OTE gir enda mindre tydelige svar på hvor integrert samfunnsansvar er i selskapet. Som en del av OTG er de imidlertid vært forpliktet siden 2012 til å gjøre sitt beste for å følge Global Compacts ti prinsipper i sin daglige drift. I hvilken grad dette holdes fast ved i akkurat dette selskapet var det ikke lett å finne bevis for. Vi fant imidlertid ut at ved å rapportere på noen utvalgte indikatorer i henhold til GRI, så har OTG vist at de driver i tråd med Global Compacts retningslinjer. Samfunnsansvarsrapportene gir inntrykk av at miljøarbeidet har fått et stadig større fokus, og dermed blitt en mer naturlig del av gruppens virksomhet. Dette kan trekkes frem som et eksempel som taler for en moderne tilnærming til samfunnsansvar. Men ettersom gruppen gjennom alle samfunnsansvarsrapportene kan vise til et særlig fokus på støtte og økonomiske bidrag til ulike formål, er dette noe som går i retning av en mer tradisjonell tilnærming. OTG deler den økonomiske suksessen sin med samfunnet, og engasjementet og ansvaret de tar kan tolkes som å være "bolt-on". Motivasjonen kan være å bygge merkevare og image, men det er ingen klare bevis for at dette er tilfelle.

#### **6.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan kan arbeidet med samfunnsansvar forklares ut ifra omdømmeteori?**

*Forventning: Caseselskapene trekker frem hensynet til omdømme når de forklarer sitt fokus på arbeid med samfunnsansvar.*

Gjennom undersøkelsen fant vi ut at Entra på et generelt grunnlag tenker at samfunnsansvarlige handlinger kan påvirke og bedre omdømme. De har klart definert sine interessenter, og de siste par årene hevder de å ha hatt særlig fokus på å ha en åpen og ærlig dialog med dem i tilknytning til arbeidet med samfunnsansvar. Dette tenker de kan bidra til å bygge tillit, samt styrke omdømmet deres. Slike funn kan vitne om at de er bevisst på en sammenheng mellom samfunnsansvar og omdømme, og at de er klar over at omdømme kan være av betydning for hvordan interessenter handler overfor dem. I deres nye miljøstrategi for perioden 2018-2020 kommer det også til uttrykk at det å være miljøledende er noe de ser på som viktig del av samfunnsansvaret og omdømmet til selskapet. Vi fant også ut at Npro vektla hensynet til omdømme i forbindelse med utarbeidelsen og iverksettelsen av miljøstrategien deres i 2011. De er i dag også bevisst på at samfunnsansvarlige handlinger kan spille en sentral rolle i det å bedre et selskaps image og omdømme. En av deres viktigste målsettinger for samfunnsansvar har siden 2011 vært å styrke omdømmet deres, noe som underbygger nettopp dette. I arbeidet med å sikre omdømme, har de gjennomført kundeundersøkelser for å måle tilfredshet. Kundene er en viktig interessent, og slike målinger kan tyde på at de er klar over hvilken betydning omdømmet deres har for denne interessentgruppen. I undersøkelsen for 2017 hadde de et konkret mål for området miljø, noe som gir uttrykk for at de er blitt opptatt av kundenes tilbakemeldinger på miljøarbeidet deres. Ut ifra våre funn kan dette skyldes at Npro har en oppfatning av at miljø er noe kunder eller leietakere er opptatt av. Vi fant imidlertid ikke noen tydelige bevis for at omdømme er et hensyn som OTE og OTG særlig vektlegger i sitt arbeid med samfunnsansvar. I alle samfunnsansvarsrapportene til OTG kommer det riktignok frem at ett av målene knyttet til arbeidet deres med HMS er å styrke deres samfunnsmessige omdømme, men det er ikke fremstilt noen liknende mål for de andre arbeidsområdene. I 2013 og 2016 gjennomførte de omdømmeundersøkelser blant sine interessenter, som en del av vesentlighetsanalysen. Dette påpekte de ville være med på å gi retning for arbeidet deres med samfunnsansvar, noe som taler for at de har vært opptatt av hvilken oppfatning interessentene har av dem, og at dette er noe som legges til grunn og gir retning for deres videre arbeid.

***Forventning: Caseselskapene påpeker at de ønsker å bli oppfattet som en ansvarlig aktør.***

Våre funn om Entra ga oss et klart bilde på at dette er et selskap som har vært og er opptatt av hvilken oppfatning omgivelsene har av dem. I årsrapporten for 2011 kommer det frem at de på dette tidspunktet hadde et ønske om å bli oppfattet som miljøledende av sine interessenter. Et par år senere presenterte de et mål om at denne oppfatningen skulle opprettholdes over tid. Med

dette er det tydelig at de i flere året har ønsket at omgivelsene skal ha et inntrykk av at de er et selskap som tar et omfattende miljøansvar. Dette kan også vitne om at de har forståelse av at et godt omdømme er noe som tar tid å bygge, og at man må ha et langsiktig perspektiv og opptre konsistent. Vi fant ut at Entra siden 2007 har hatt klart definerte verdier, og har vært opptatt av å bli assosiert med disse. Én av verdiene deres i dag er å være ansvarlig, og denne verdien ble for første gang presentert for omgivelsene gjennom årsrapporten for 2008. Med andre ord har det i lang tid vært viktig for dem å vise at ansvarlighet ligger til grunn for alt de gjør, og således bli oppfattet som et ansvarlig selskap. De har også påpekt at det å ha denne verdien har vært av betydning og faktisk bidratt til å bedre omdømmet deres. Gjennom våre funn fikk vi et inntrykk av at Npro ikke har vært like opptatt av hvilken oppfatning omgivelsene har av dem når det kommer til samfunnsansvar. Det har riktignok vært viktig for dem at interessentene og omgivelsene skal se på dem som en seriøs og god aktør som bidrar i samfunnet, og at ingen skal sitte igjen med et inntrykk av at selskapet ikke gjør noen ting. Det ble påpekt at det i hvert fall ikke ønsker negativ omtale. Vi tenker at dette kan tyde på at de er bevisst på at samfunnsansvarlige handlinger kan påvirke omdømme, og at det å ikke kunne vise til noe fokus på dette kan svekke omdømmet deres, noe som følgelig gir mindre heldige konsekvenser for virksomheten. For å unngå dette virker det som at de har satt inn støtet i retning medarbeiderne. Fra og med 2013 fremkommer det et fokus i årsrapportene på at de ansatte må være bevisst sin atferd i omgivelsene og at det er viktig at de opptre ansvarlig, da dette er noe de betrakter som å være av betydning for selskapets omdømme. Med dette kan det virke som at det eksisterer et ønske om å bli oppfattet som en ansvarlig aktør, men at fokuset ikke er like sterkt som hos Entra. Når det kommer til OTE er det enda svakere bevis på akkurat dette. Olav Thons samfunnsengasjement gjennom en årrekke fremheves imidlertid i stor grad i de seneste samfunnsansvarsrapportene til OTG, noe som gir oss et inntrykk av at det har vært viktig for dem å vise og muligens skape en oppfatning av at de opptre samfunnsmessig ansvarlig.

***Forventning: Caseselskapene er opptatt av å tydelig formidle sitt arbeid med samfunnsansvar til omgivelsene, og forsøker å skille seg ut med et unikt omdømme.***

Som vi har vært inne på er samfunnsansvar noe Entra har sett på som å være av betydning for omdømmet deres. Ut ifra våre funn kan det virke som at gjennom måten de har arbeidet og fortsatt arbeider med samfunnsansvar på, så er ønsket å oppnå et omdømme som skiller dem fra andre aktører i bransjen. Dette kan begrunnes med flere forhold. De har fra tidlig av ønsket å bli oppfattet miljøledende, og fremhevet sine ambisjoner om å være en innovativ og



fremtidsrettet aktør gjennom sine års- og samfunnsansvarsrapporter. De har også vist til et aktivt arbeid med å oppnå dette, og levert betydningsfulle resultater, som for eksempel bygging av Powerhouse gjennom Powerhouse-alliansen. Ved at Powerhouse Kjørbo ble det første bygget i Norge som oppnådde en BREEAM-NOR-sertifisering Outstanding, fikk de virkelig satt sitt miljøarbeid på kartet. Bygget fikk stor oppmerksomhet i både Norge og i utlandet, noe som sannsynligvis har påvirket omgivelsenes oppfatning av selskapet i retning ledende innen miljøarbeid. Dette har om mulig også vært tilfelle etter de lanserte sine grønne fordelsavtaler, samt grønne obligasjoner. De har i hvert fall selv påpekt at de grønne obligasjonene har fått mye oppmerksomhet og virket positivt inn på omdømmet deres. Med tanke på ambisjonene om å bli oppfattet som miljøledende, er det nok ikke uten grunn at deres miljøarbeid er blitt særlig fremhevet i rapportene. Det er tydelig at de har vært opptatt av å formidle hva de gjør, og de siste årene har rapporteringen på miljøområdet blitt stadig mer omfattende. I dag poengterer Entra selv at de er miljøledende, og omdømmet deres er nok også karakterisert i stor grad av dette. De hevder i hvert fall at miljøengasjementet deres har sørget for at de tiltrekker seg de beste ressursene. Dette kan vitne om at omdømmet som er bygget over tid har styrket konkurranseevnen deres. For Npro viser våre funn at det også har vært viktig for dem å vise hva de faktisk gjør i sitt arbeid med samfunnsansvar gjennom rapportering. Dette gjelder særlig miljø, da de selv mener de har gjort mye bra på dette området. Det ble likevel påpekt at miljørapportene ikke ble lansert for noen annen grunn enn å få presentert sitt arbeid gjennom en ekstra kanal. Med dette virker det ikke som de har fokusert noe spesielt på å fremme miljøarbeidet sitt overfor omgivelsene. Dette kan underbygges av det faktum at de ikke har hatt noen ambisjon om å være best i klassen når det kommer til miljø. Som nevnt, er en av deres viktigste målsettinger i arbeidet med samfunnsansvar å styrke omdømmet deres. Vi fant imidlertid ingen klare bevis på at samfunnsansvarsfokus har spilt en sentral rolle i omdømmebyggingen, og særlig bidratt til å styrke konkurranseevnen deres. Når det gjelder OTE, så tenker vi at deres omdømme påvirkes i aller høyeste grad av OTG sitt omdømme. Gjennom de to første samfunnsansvarsrapportene fant vi ut at OTG tydelig fokuserte på miljøarbeid gjennom fylldige beskrivelser av miljø-sertifiserte bygg, grønne konferanser og andre miljøtiltak. I 2013 ble Olav Thon Stiftelsen etablert, og året etter ble arbeidet i denne stiftelsen særlig fremhevet i samfunnsansvarsrapporten til OTG. Da ble også Olav Thons Samfunnsnyttige Stiftelse og DNT-stiftelsen trukket frem. I tillegg er Pantelotteriet en ordning som OTG stolt har presentert gjennom samfunnsansvarsrapportene. Dette er initiativ som på ingen måte begrunnes med at det skal bidra til å bygge omdømme, men det er nok ikke uten grunn at det formidles ut til omgivelsene. De gjør i stor grad oppmerksom på Olav Thon og

hans samfunnsmessige engasjement og gavmildhet. Stiftelsene har til sammen blant annet bidratt med betydelige økonomiske bidrag til ulike formål i samfunnet, og som vi har sett på kan utstrakt grad av filantropi føre til at et selskap oppnår bedre omdømme sammenliknet med andre selskaper. I tillegg er det slik at et selskap kan bli assosiert med sitt beundringsverdige arbeid for en god sak. Med dette kan det argumenteres for at OTG får en identitet og merkevare som knyttes opp mot deres veldedige arbeid, og som følgelig fører til et godt og særegent omdømme. Det samme kan skje gjennom sponsorvirksomhet, og vi fant ut at dette er noe Entra har drevet aktivt med i flere år. Gjennom årsrapporten for 2007 ble det forklart at de ønsket å formidle sitt samfunnsansvar gjennom sponsorvirksomhet, og at det nettopp skulle gi omgivelsene positive assosiasjoner til selskapet. Entra har blant annet bidratt med pengestøtte og frivillige til Ridderrennet siden 2000, og vi tenker at også dette kan ha blitt gjort på bakgrunn av et ønske om å skille seg positivt ut fra konkurrentene i bransjen.

## KAPITTEL 7: Avslutning

I denne oppgaven har formålet vært å undersøke hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i eiendomsbransjen over tid. Hovedproblemstillingen definerte vi dermed som følger:

- Hvordan har arbeidet med samfunnsansvar utviklet seg i caseselskapene fra 2007 til 2017?

For å besvare oppgavens problemstilling tok vi utgangspunkt i følgende fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan denne utviklingen forklare ut ifra interessenteori?
2. Hvordan kan denne utviklingen forklare ut ifra legitimitetsteori?
3. Hvordan kan denne utviklingen forklare ut ifra strategi?
4. Hvordan kan denne utviklingen forklare ut ifra omdømmeteori?

Vi vil i dette avsluttende kapitlet presentere en oppsummering av undersøkelsens hovedfunn. Deretter sammenfattes dette i en konkluderende del. Her vil vi også vurdere om undersøkelsen vår har bidratt til å besvare oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi klargjøre studiens begrensninger, samt komme med forslag til videre forskning.

### 7.1 Hovedfunn

Gjennom undersøkelsen gjorde vi flere funn som kan bidra til å forklare utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar i caseselskapene ut ifra *interessenteori*. Entra har gjennom hele perioden som undersøkelsen baserer seg på trukket frem hensynet til flere interessenter enn kun aksjonærene. De var tidlig ute med å identifisere og begrunne sine viktigste interessenter, men vi fant ikke ut av hvordan disse interessentene er blitt prioritert. Entra har lenge vært opptatt av å imøtekomme interessentenes krav og forventninger. Da har god interessentdialog vært viktig, og dette sto sentralt da selskapet i 2016 gjennomførte sin vesentlighetsanalyse basert på Oslo Børs veiledning om rapportering av samfunnsansvar. De har også vært tydelig på hvilke krav og forventninger de stiller til interessentene sine, og med tiden har dette blitt stadig mer

omfattende. Investorer er Npros viktigste interessentgruppe. Men i forbindelse med arbeidet med samfunnsansvar identifiserte de etterhvert to viktige interessentgrupper til, henholdsvis kundene og myndighetene. Fokuset på rapportering av samfunnsansvar er imidlertid blitt større av hensyn til investorene og deres krav. I 2013 begynte selskapet å stille krav til leverandørene sine, men vi fant ikke ut at de har stilt krav til noen andre interessenter. For OTE har aksjonærene vært den sentrale interessentgruppen. Gjennom samfunnsansvarsrapporten til OTG for 2013 kom det imidlertid frem at det også tas hensyn til flere interessenter. OTE identifiserer med andre ord ikke sine egne interessenter, men tar utgangspunkt i de retningslinjer som OTG har fastsatt. OTG identifiserte sine interessenter på bakgrunn av sin vesentlighetsanalyse som de gjennomførte for første gang i 2013, og deretter gjentok i 2016. Som en del av analysene utførte de en interessentdialog, noe som ga dem innblikk i hva interessentene deres er opptatt av og hvilke forventninger de har. Når det gjelder krav til interessentene fant vi ut at OTG begynte å stille krav til sine leverandører i 2013.

Vi gjorde også flere funn som kan bidra til å forklare utviklingen i arbeidet ut ifra *legitimitetsteori*. Entra trekker frem hensynet til omgivelsenes forventninger og krav i sitt arbeid med samfunnsansvar. Som et statseid eiendomsselskap var det naturligvis viktig å ta hensyn til de krav som ble stilt fra myndighetene. Rapportering var da et sentralt verktøy. Fokuset på rapportering er imidlertid blitt større med tiden. I 2013 ble for det første regnskapslovens § 3-3c innført. For det andre måtte de begynne å ta hensyn til krav og forventninger fra investorer da de i 2014 ble børsnotert. Vi gjorde funn som tilsier at rapporteringsstrukturen fra da av ble endret. De har i hele perioden vært opptatt av å formidle sitt arbeid med samfunnsansvar ut til sine omgivelser gjennom årsrapportene, og etter hvert samfunnsansvarsrapporter, men at rapporteringen er blitt bedre for å imøtekomme eksterne krav og forventninger. Npro trekker også frem hensynet til omgivelsenes forventninger og krav knyttet til sitt arbeid med samfunnsansvar. Med tiden har de opplevd stadig mer forventninger og krav, og dette gjelder særlig fra investorsiden. De er således blitt mer opptatt av at arbeidet de gjør når ut til omgivelsene sine. Rapportering har da vært viktig, og noe de har mer fokus på i dag enn tidligere. Vi gjorde funn som tilsier at det skjedde en endring på dette området også for dem fra og med 2013. De har imidlertid ikke hatt noen store ambisjoner for sitt arbeid med samfunnsansvar, men i hovedsak forholdt seg til det som fremkommer av generell lovgivning. OTE har i liten grad formidlet sitt eget arbeid med samfunnsansvar. Fra og med 2013 var det imidlertid slik at OTE forholdt seg til OTGs retningslinjer for samfunnsansvar, og det ble henvist til OTGs første samfunnsansvarsrapport. Rapporteringen ble bedret, og formålet var at

det skulle synliggjøre arbeidet deres med bærekraftig utvikling. Det kommer tydelig frem i alle samfunnsansvarsrapportene at OTG har vært medlem i Global Compact siden 2012, og at rapporteringen deres tar utgangspunkt i GRI. Dette tyder på arbeid med å imøtekomme forventninger og krav fra omgivelsene, selv om vi ikke har gjort klare funn på det.

Utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar kan også på bakgrunn av flere funn forklares ut ifra *strategi*. Entra har i lang tid hatt klare mål for sitt arbeid med samfunnsansvar, som etter hvert er blitt stadig flere og mer ambisiøse i løpet av perioden vi undersøker. Dette har hovedsakelig handlet om å oppnå en posisjon som miljøledende. Det tok ikke mange år før dette målet var nådd, og siden har de arbeidet hardt for å opprettholde denne posisjonen. Posisjonen har også vist seg å gi dem konkurransefortrinn. De opplevde med tiden at arbeidet med samfunnsansvar skapte verdier og var økonomisk lønnsomt for dem. Våre funn viser at dette arbeidet med tiden er blitt stadig mer integrert, og i dag er det en naturlig del av deres forretningsvirksomhet. Npro har siden 2011 hatt mål knyttet til miljø. Dette skjedde grunnet miljøetsatsingen, og arbeidet med samfunnsansvar, og da i hovedsak miljø, har siden blitt en mer integrert del av forretningsvirksomheten deres. Det er imidlertid lite som tyder på at bakgrunnen for denne satsingen skyldes et ønske om å posisjonere seg og oppnå konkurransefortrinn. Våre funn om OTE viser ikke til noen klart definerte mål og planer knyttet til arbeid med samfunnsansvar. I OTGs samfunnsansvarsrapporter kommer det imidlertid frem et tydelig fokus på filantropi gjennom omfattende beskrivelser av blant annet deres økonomiske bidrag til ulike formål. Dette gir et inntrykk av at de ønsker å skille seg ut fra konkurrentene, men vi fant ikke ut om dette er en posisjon de søker å oppnå i markedet eller hvorvidt det har bidratt med konkurransemessige fortrinn.

Til slutt fant vi også poenger som kan bidra til å forklare utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar ut ifra *omdømmeteori*. Det virker som at Entra i lang tid har vært bevisst på sammenhengen mellom samfunnsansvar og omdømme, i den forstand at samfunnsansvar kan gi et bedre omdømme. I nesten hele perioden vi har studert har de vært opptatt av å bli oppfattet som miljøledende. Det er med dette tydelig at det å være miljøledende er en viktig del av omdømmet deres. I 2007 fant vi ut at de også har vært opptatt av å bli assosiert med verdiene sine, og siden 2008 har ansvarlighet inngått i deres verdigrunnlag. Med årene er det blitt stadig mer viktig for dem å rapportere grundig om dette, noe som kan ha bidratt til at de i dag har opparbeidet seg et godt og unikt omdømme. Npro har også vært bevisst på at arbeid med samfunnsansvar kan bidra til et bedre omdømme. Siden 2011 har en av deres viktigste

målsettinger for samfunnsansvar vært å styrke omdømmet. De siste årene er de blitt mer opptatt av å formidle arbeidet sitt med samfunnsansvar, da det er viktig for dem at omgivelsene ikke skal sitte igjen med et inntrykk av at de ikke gjør noe. Ut ifra de funnene vi har gjort er det imidlertid lite som tyder på at samfunnsansvar er en sentral del av omdømmebyggingen deres. OTE viser ikke til noe tydelig fokus på omdømme. Det kommer imidlertid frem av samfunnsansvarsrapportene til OTG at de har gjennomført omdømmeundersøkelser, noe som kan tyde på at de er opptatt av hvilken oppfatning omgivelsene har av dem. Det er ingen klare bevis for at de ønsker å bli oppfattet som ansvarlige, men det samfunnsengasjementet som beskrives i rapportene gir imidlertid et inntrykk av at dette er en oppfatning de vil skape ute i omgivelsene sine. De siste årene har de vært tydelige på at Olav Thon selv er en svært samfunnsengasjert og raus person. Han assosieres med noe beundringsverdig, og dette har nok følgelig bidratt til at OTG og OTE har fått et unikt omdømme.

## **7.2 Konklusjon**

På bakgrunn av studiens funn vurderer vi utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar i caseselskapene i perioden 2007-2017 til å kunne forklares med utgangspunkt i samtlige teoretiske perspektiver. De har alle tre definert sine interesser, og tar hensyn til disse i sitt arbeid med samfunnsansvar. Utover i perioden vi har undersøkt ble det stadig mer fokus på å identifisere de viktigste interessentgruppene, og hvordan å imøtekomme deres krav og forventninger knyttet til samfunnsansvar. Vi fant ut at det skjedde endel endringer i tilknytning til caseselskapenes rapportering av samfunnsansvar etter 2013. Med tanke på innføringen av § 3-3c, kan dette vitne om at endringene har en legitimitetsmessig forklaring snarere enn at de er gjort på eget initiativ. For Entra har arbeidet med samfunnsansvar vært av klar strategisk betydning. De har arbeidet i mange år for å være den ledende aktøren eiendomsbransjen innen miljø, og dette er således blitt en viktig del av omdømmet deres. OTE/OTG har vært opptatt av å fremme Olav Thon og hans samfunnsengasjement, og gir med dette inntrykk av at det er viktig for dem å bli assosiert med hans frivillige og beundringsverdige arbeid. For Npro virker ikke utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar å ha verken en klar strategisk eller omdømmemessig forklaring. De har imidlertid opplevd mer krav og forventninger fra omgivelsen, og har vært opptatt av å ikke falle bak. Med dette har alle tre caseselskapene hatt en utvikling i arbeidet med samfunnsansvar i perioden 2007-2017, men hvordan de ulike teoretiske perspektivene kan forklare utviklingen i hvert selskap varierer.

Vi vurderer våre fire forskningsspørsmål til å ha bidratt i med å belyse og gir svar på vår hovedproblemstilling. Undersøkelsen har gitt oss innsikt og en bedre forståelse av hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i caseselskapene. Det er imidlertid viktig å påpeke at det ikke er sikkert at det vi har undersøkt faktisk stemmer overens med virkeligheten, i form av at det kan være et gap mellom hva caseselskapene *sier* de gjør, og hva de *faktisk* gjør. Ifølge Brønn og Ihlen kan det bety fare for ”greenwashing”, noe vi er klar over at kan ha påvirket undersøkelsen og følgelig svaret på hovedproblemstillingen. Ut i fra våre funn opplevde vi også at det ikke råder en entydig forståelse av hva samfunnsansvar er, og hvordan man arbeider med det. Dette var vi var forberedt på med tanke på at samfunnsansvar er et mangetydig og dynamisk begrep, noe vi var inne på i kapittel 2. Derfor er vi klar over at resultatene av undersøkelsen kan være farget av caseselskapenes subjektive forståelse av samfunnsansvar og arbeid med dette. Svaret på problemstillingen kan følgelig også ha blitt påvirket av dette.

### **7.3 Begrensninger og forslag til videre forskning**

Denne undersøkelsen har gitt en indikasjon på hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i eiendomsbransjen de siste ti årene. Vi vil imidlertid påpeke at det finnes noen begrensninger som gjør det vanskelig å generalisere studiens resultater til andre selskaper i eiendomsbransjen. Datagrunnlaget er ikke bredt nok, og har heller ikke den tyngden vi ønsket å oppnå. Dette skyldes først og fremst at ingen var villige til å stille opp til intervju fra OTE/OTG, noe som medførte mangel på utdypende informasjon fra dette studieobjektet. I tillegg manglet OTGs samfunnsansvarsrapport for 2017. Datagrunnlaget ville naturligvis også vært bredere og hatt mer tyngde dersom vi hadde tatt for oss flere caseselskaper, og følgelig gjennomført flere intervjuer og dokumentundersøkelser. Vi undersøkte tre store aktører i bransjen med en markedsposisjon som kan antas å gi dem mer ressurser til å faktisk kunne arbeide med samfunnsansvar. Det å inkludere mindre aktører i studien ville da kunne bidratt til å skape et mer virkelig bilde av bransjen. Dette lot seg imidlertid ikke gjøre grunnet tidsbegrensningen knyttet til vårt forskningsprosjekt. Vi vil også påpeke en begrensning knyttet til det å studere hvordan et fenomen har utviklet seg over tid. Våre informanter i Entra og Npro poengterte begge to at de ikke kunne bidra med fullstendig informasjon knyttet til utviklingen i arbeidet med samfunnsansvar. Dette skyldtes ganske enkelt at de ikke har jobbet i de

respektive selskapene gjennom hele den perioden som vi hadde til hensikt å undersøke. Dette vurderer vi til å ha svekket noe av tyngden på vårt datamateriale.

På bakgrunn av at få studieobjekter representerer en klar begrensning, vil vi foreslå at videre forskning tar for seg flere caseselskaper. Metoden som forskningen baserer seg på kan være både kvalitativ og kvantitativ. En kvantitativ undersøkelse kan for eksempel ta for seg hvordan beskrivelsen av arbeidet av samfunnsansvar har utviklet seg i flere selskaper i eiendomsbransjen over tid. Gjennom å undersøke dokumenter kan man blant annet sjekke for utviklingen i antall rapporter og sider som omhandler samfunnsansvar. I tillegg kan man ta utgangspunkt i visse typer ord og uttrykk, og se på hvor ofte disse nevnes i de ulike rapportene. En slik kvantitativ undersøkelse kan nok med fordel studere utviklingen over en lengre periode enn ti år. En kvalitativ undersøkelse trenger nødvendigvis ikke det. Vi vil heller foreslå at videre forskning tar for seg en lik eller kortere tidsperiode, og at man går mer i dybden på flere caseselskapers arbeid med samfunnsansvar. Det kan for eksempel være interessant å undersøke hvilke faktiske motiver som ligger til grunn for arbeidet. I tillegg kan en kvalitativ undersøkelse gjennomføres som en komparativ studie der man sammenlikner arbeidet til ulike aktører i eiendomsbransjen, eller man kan sammenlikne eiendomsbransjen med andre typer bransjer.



## Referanser

- Ansoff, I., 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arbeidstilsynet, 2018. § 6. *Påseplikt*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/forskrifter/forskrift-om-informasjons--og-paseplikt-mv/2/6/> [Hentet: 23. juli 2018].
- Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W., 1990. The double-edge of organizational legitimation. pp. 177-194.
- Bonafous-Boucher, M. & Rendtorff, J. D., 2016. *Stakeholder Thoery: A model for Strategic Management*. s.l:Springer International Publishing.
- Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Bowie, N. E., 1999. *Business Ethics: A Kantian Perspective*. Malden: Blackwell Publishers.
- Brammer, S. & Millington, A., 2005. Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. pp. 29-44.
- Brønn, P. & Ihlen, Ø., 2009. *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brown, D., Dillard, J. & Marshall, S., 2006. Triple Boom Line: A Business Metaphor for a Social Construct.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- Burke, L. & Logsdon, J. M., 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*. pp. 495-502.
- Burnard, P., 1991. A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, pp. 461–466.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E., 2010. *Organisasjon og organisering*. 6. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Carroll, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. pp. 497-505.
- Carroll, A. B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Juli-August, pp. 39-48.
- Carroll, A. B., 1999. Corporate Social Responsibility. *Evolution of a Definitional Construct*, September, pp. 268-295.
- Carroll, A. B., 2008. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Januar, pp. 19-42.

- Carroll, A. B., 2015. Corporate social responsibility. *The centerpiece of competing and complementary frameworks*, pp. 87-96.
- Carson, S. G. & Kosberg, N., 2003. *Etisk forretning: Bedriftens samfunnsansvar*. kap.1.:Cappelen akademisk.
- Carter, S. M. & Ruefli, T. W., 2006. Intra-Industry Reputation Dynamics Under a Resource-Based Framework: Assessing the Durability Factor. p. 3–25.
- CDP, 2018. *About us*. Tilgjengelig fra: <https://www.cdp.net/en/info/about-us> [Hentet: 3. mai 2018].
- Chandler, D., 2016. *Strategic Corporate Social Responsibility: sustainable value creation*. 4. Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cicero, 2018. *Om CICERO*. Tilgjengelig fra: <https://www.cicero.oslo.no/no/om-oss> [Hentet: 30. juli 2018].
- Clarkson, M., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *Academy of Management Review*, pp. 92-117.
- Crane, A. & Matten, D., 2016. *Business Ethics*. UK: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L., 2014. *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. 2. Edition. UK: Routledge.
- Davis, K., 1960. Can business afford to ignore social responsibilities?. pp. 70-76.
- Davis, K., 1973. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. pp. 312-322.
- Deegan, C., 2002. The legitimising effect of social and environmental disclosures, a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 282-311.
- Deegan, C., 2006. Legitimacy Theory. I: Z. Hoque, red. *Methodological issues in accounting research: Theories, methods and issues*. London: Spiramus Press Ltd, pp. 161-181.
- Deegan, C., Rankin, M. & Tobin, J., 2002. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 312-343.
- DN, 2006. *Aker Brygge solgt*. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/nyheter/2006/05/18/aker-brygge-solgt> [Hentet: 4. april 2018].
- Donaldson, T. & Preston, L. e., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, pp. 65-91.
- Dowling, J. & Pfeffer, J., 1975. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *University of california press*, pp. 122-136.

Drori, G., Meyer, J. & Hwang, H., 2006. Globalization and Organization. *World Society and Organizational Change*, pp. 1-322.

Eiendomsbransjen, 2018. *Eiendomsbransjens historie*. Tilgjengelig fra: <https://www.eiendomsbransjen.no/historie/> [Hentet: 13. april 2018].

Elkington, J., 1998. Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, pp. 18-22.

Energimerking, 2010. *Forskriften*. Tilgjengelig fra: <https://www.energimerking.no/no/energimerking-bygg/om-energimerkesystemet-og-regelverket/om-regelverket/forskriften/> [Hentet: 30. juli 2018].

Enova, 2018. *Om Enova*. Tilgjengelig fra: <https://www.enova.no/om-enova/> [Hentet: 29. juli 2018].

Entra årsrapport, 2017. *Årsrapport*, Oslo: Entra.

Entra, 2018. *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://entra.no/about> [Hentet: 4. april 2018].

Epra, 2018. *Who we are*. Tilgjengelig fra: <http://www.epra.com/about-us/who-we-are> [Hentet: 30. juli 2018].

EU-kommisjonen, 2002. *Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Brussels: European Commission.

EU-kommisjonen, 2011. *Communication from the commission to the European parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels: European Commission.

FFV, 2018. *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.follofjernvarme.no/om-oss/> [Hentet: 30. juli 2018].

FN, 2017. *FNs Global Compact*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-organisasjoner-fond-og-programmer/FNs-Global-Compact> [Hentet: 2. mai 2018].

Fombrun, C., Gardberg, N. A. & Barnett, M., 2000. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. p. 85–106.

Fombrun, C. & Riel, C. V., 2004. *Fame & Fortune - How successful companies build winning reputations*. NY: Pearson Education Inc.

Fombrun, C. & Shanley, M., 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. Juni, pp. 233-258.

Freeman, E., 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.

Freeman, E. R. & Strand, R., 2013. Scandinavian Cooperative Advantage. *The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia*, 7 August, pp. 65–85.

Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 September.

Garriga, E. & Melé, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. pp. 51-71.

Grønnbyggallianse, 2016. *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://byggalliansen.no/om-oss/> [Hentet: 30. juli 2018].

GRI, 2000-2011. *Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam: Global Reporting Initiative.

GRI, 2015. *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, Amsterdam: Global Reporting initiative.

GRI, 2016. *GRI'S HISTORY*. Tilgjengelig fra: <https://www.globalreporting.org/information/aboutgri/grihistory/Pages/GRI's%20history.aspx> [Hentet: 22. mai 2018].

Innovasjon Norge, 2016. *Samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <https://www.innovasjon norge.no/no/satsinternasjonalt/eksporthandboken/eksportordbok/samfunnsansvar/> [Hentet: 24. mars 2018].

ISO, 2014. *ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility*. Tilgjengelig fra: <https://www.iso.org/standard/42546.html> [Hentet: 2. mai 2018].

ISO, 2015. *ISO 14000 family - Environmental management*. Tilgjengelig fra: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> [Hentet: 30. juli 2018].

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Cappelen Damm.

Jacobsen & Thorsvik, 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Laufer, W. S., 2003. Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Mars*, pp. 253-261.

Lewis, S., 2003. Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, pp. 356-366.

Lovdata, 2016. *Forskrift om energimerking av bygninger og energivurdering av tekniske anlegg (energimerkeforskriften for bygninger)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-12-18-1665> [Hentet: 23. juli 2018].

Lovdata, 2018. *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL\\_3#§3-3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_3#§3-3) [Hentet: 3. mai 2018].

Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M., 2012. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, pp. 1861-1879.

Mathews, M., 1995. Social and Environmental Accounting: A Practical Demonstration of Ethical Concern?. *Journal of Business Ethic*, pp. 663-671.

Midttun, A., 2013. *CSR and Beyond: A nordic perspective*. s.l.:Cappelen Damm Akademisk.

Midttun, A., 2007. *CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram> [Hentet: 3. mars 2018].

Miljøfyrtårn, 2018. *Dette er Miljøfyrtårn*. Tilgjengelig fra: <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/> [Hentet: 30. juli 2018].

Mitchell, R., Agle, B. & Woods, D., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Oktober, pp. 853-886.

Morse, J. M. & Richards, L., 2002. *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

NE, 2018. *Grønne leiekontrakter*. Tilgjengelig fra: <http://ne.no/guide/gronne-leiekontrakter/> [Hentet: 23. juli 2018].

NGBC, 2018. *BREEAM-NOR*. Tilgjengelig fra: <http://ngbc.no/breeam-nor/> [Hentet: 29. juli 2018].

NHO, 2013. *Seriøst arbeidsliv og samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Seriost-arbeidsliv-og-samfunnsansvar/> [Hentet: 5. mai 2018].

Norsk Eiendom, 2017. *Dette er eiendomsbransjen*. Tilgjengelig fra: <http://www.norskeiendom.org/dette-er-eiendomsbransjen/> [Hentet: 3. april 2018].

Norsk Eiendom, 2018. *Dette er Norsk Eiendom*. Tilgjengelig fra: <http://www.norskeiendom.org/dette-er-norsk-eiendom/> [Hentet: 30. juli 2018].

Npro årsrapport, 2006. *Årsrapport*, Oslo: Norwegian Property.

Npro årsrapport, 2017. *Årsrapport*, Oslo: Norwegian Property.

O'Donovan, G., 2002. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 44-371.

Olav Thons DNT-Stifelse, 2018. *Olav Thons DNT-Stifelse*. Tilgjengelig fra: <https://dnt.olavthonstiftelser.no/> [Hentet: 30. juli 2018].

OLT, 2018. *Eiendomsvirksomheten*. Tilgjengelig fra: <http://www.olt.no/Virksomheten/>  
[Hentet: 4. april 2018].

Oslo Børs, 2018. *Oslo Børs veiledning om rapportering av samfunnsansvar*, Oslo: Oslo Børs.

OTE årsrapport, 2016. *Årsrapport*, Oslo: Olav Thon Eiendomsselskap.

OTE kvartalsrapport, 2017. *Kvartalsrapport*, Oslo: Olav Thon Eiendomsselskap.

OTG, 2018a. *Om Olav Thon Gruppen*. Tilgjengelig fra: <http://www.olavthon.no/Om-OTG/>  
[Hentet: 4. april 2018].

OTG, 2018b. *Miljø og grønn drift*. Tilgjengelig fra:  
<http://www.olavthon.no/Samfunnsansvar/rapporter/rapportliste/samfunnsansvarsrapport-2016/miljo-og-gronn-drift/> [Hentet: 23. juli 2018].

OTS, 2018. *Olav Thon Stiftelsen*. Tilgjengelig fra: <https://ots.olavthonstiftelser.no/>  
[Hentet: 4. april 2018].

OTSS, 2018. *Olav Thons samfunnsnyttige stiftelse*. Tilgjengelig fra:  
<https://otss.olavthonstiftelser.no/> [Hentet: 30. juli 2018].

Pantelotteriet, 2018. *Dette er Pantelotteriet*. Tilgjengelig fra: <https://pantelotteriet.no/om-pantelotteriet/> [Hentet: 30. juli 2018].

Phillips, R., Freeman, E. & Wicks, A. C., 2003. What stakeholder theory is not. pp. 479-502.

Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011. *The Big Idea: Creating Shared Value*. pp. 62-77.

Porter, M. E. & Kramer, M., R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy.

Prop. 48 L (2012–2013), 2012. *Endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover (rapportering om samfunnsansvar mv.)*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3bd092ea00114400b6bcf73e66b01c98/no/pdfs/prp201220130048000dddpdfs.pdf> [Hentet: 3. april 2018].

Røvik, K. A., 2007. *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Regjeringen, 2009. *St.meld. nr. 29 (2008-2009) Entra Eiendom AS*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bf1b96b86a004720b824b2a8a4a9e295/nn-no/pdfs/stm200820090029000dddpdfs.pdf> [Hentet: 30. juli 2018].

Regjeringen, 2010. *Krav til rapportering om samfunnsansvar*, Oslo: Regjeringen.

Regjeringen, 2011. *Meld. St. 13 (2010 – 2011) Aktivt eierskap Aktivt eierskap - norsk statlig eierskap i en global økonomi*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/63b6e091e7e84effbb0e7e2083fc21a8/no/pdfs/stm201020110013000dddpdfs.pdf> [Hentet: 30. juli 2018].

Regjeringen, 2014a. *Samfunnsansvar: Forventninger og retningslinjer*. Tilgjengelig fra: [https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger\\_retningslinjer/id2076270/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger_retningslinjer/id2076270/) [Hentet: 3. mai 2018].

Regjeringen, 2014b. *Privatiserer Entra*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/privatiserer-entra/id749227/> [Hentet: 4. april 2018].

Regjeringen, 2014c. *Forbereder børsnotering av Entra*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Forbereder-borsnotering-av-Entra/id2000818/> [Hentet: 4. april 2018].

Regjeringen, 2014d. *Vellykket børsnotering av Entra*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Vellykket-borsnotering-av-Entra/id2008383/> [Hentet: 4. april 2018].

Regjeringen, 2016a. *Samfunnsansvar - rapporteringskrav*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2013/okt/samfunnsansvar---rapporteringskrav/id2433373/> [Hentet: 29. april 2018].

Regjeringen, 2016b. *Staten har solgt aksjer i Entra*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/staten-har-solgt-aksjer-i-entra/id2511243/> [Hentet: 4. april 2018].

Regjeringen, 2016c. *Parisavtalen – en ny global klimaavtale*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/internasjonale-klimaforhandlinger/innsiktsartikler-klimaforhandlinger/forhandlingene-om-ny-klimaavtale-i-paris/id2457656/> [Hentet: 30. juli 2018].

Regjeringen, 2017a. *Næringslivets samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringssamarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/> [Hentet: 3. mai 2018].

Regjeringen, 2017b. *Innfører forbud mot bruk av mineralolje til oppvarming av bygninger fra 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/oljefyr/id2556868/> [Hentet: 23. juli 2018].

Ridderrennet, 2018. *Foreningen Ridderrennet*. Tilgjengelig fra: <https://ridderrennet.no/Om-Oss-Ridderrennet> [Hentet: 30. juli 2018].

Schuman, M., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, Juli, pp. 571-610.

Schwencke, H. R., 2013. *Samfunnsansvarsrapportering – et regnskapsrettslig og dansk perspektiv*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/samfunnsansvarsrapportering-et-regnskapsrettslig-og-dansk-perspektiv> [Hentet: 23. april 2018].

Senter for eiendomsfag, 2012. *Eiendomsbransjen En introduksjon til bransje, fagområder, karrieremuligheter og sentrale aktører*. Tilgjengelig fra: <https://www.eiendomsfag.no/wp/wp-content/uploads/2012/11/Eiendomsbransjen-en-introduksjon2.pdf> [Hentet: 5. mai 2018].

Sethi, P., 1979. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *The Academy of Management Review*, Januar, pp. 63-74.

Silverman, D., 2011. *Interpreting Qualitative Data*. 4. Edition. London: SAGE Publications Ltd..

St.meld. nr. 10 (2008-2009), 2009. *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf> [Hentet: 19. mars 2018].

Stortinget, 2012-2013. *Vedtak til lov om endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover*. Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Beslutninger/Lovvedtak/2012-2013/vedtak-201213-044/1/> [Hentet: 23. april 2018].

Tilling, M. V., 2004. *Refinements in Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting*. Tilgjengelig fra: <http://www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2004/04-6.pdf> [Hentet: 22. april 2018].

UngEnergi, 2018. *Energiklasser og energimerking av hus*. Tilgjengelig fra: <http://ungenergi.no/miljoteknologi/bygg/energiklasser-og-energimerking-av-hus/> [Hentet: 23. juli 2018].

Wartick, S. & Mahon, J., 1994. Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business and Society*, pp. 293-311.

Williams, R. & Barrett, D., 2000. Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link?. pp. 341-350.

Wintergreen, J. & Delaney, T., 2007. *ISO 14064, International Standard for GHG Emissions Inventories and Verification*. Tilgjengelig fra: <https://www3.epa.gov/ttnchie1/conference/ei16/session13/wintergreen.pdf> [Hentet: 23. juli 2018].

Yin, R. K., 2003. *Case Study Research*. 3.Edition. Thousand Oaks (California): Sage Publications, Inc.

Zero, 2016. *Det grønne skiftet*. Tilgjengelig fra: <https://www.zero.no/om-oss/> [Hentet: 30. juli 2018].



## Vedlegg

### Intervjuguide – Entra og Norwegian Property

Vi informerte deg i mailen om at bakgrunnen for dette intervjuet er at vi skriver vår masteroppgave om samfunnsansvar i eiendomsbransjen. Samfunnsansvar, eller Corporate social responsibility (CSR), som det heter på engelsk, er et omdiskutert begrep og et konsept som har fått stadig større betydning i norsk næringsliv. Vi har merket oss en utvikling på dette området også i eiendomsbransjen, som er en bransje vi har interesse for og er nysgjerrige på. Med dette er hensikten med oppgaven vår er å undersøke hvordan arbeidet med samfunnsansvar har utviklet seg i eiendomsbransjen over en periode på ti år, nærmere bestemt fra 2007 til 2017. Vi har da valgt Entra/Npro som ett av tre caseselskaper som vi vil ta utgangspunkt i for å besvare oppgavens forskningsspørsmål og hovedproblemstilling.

<b>Tema</b>	<b>Spørsmål</b>	<b>Oppfølgingsspørsmål</b>
<i>Generelt</i>	1. Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i Entra/Npro, og hvilken tilknytning du har til arbeidet med samfunnsansvar i selskapet?	
<i>Forståelse og situasjon</i>	2. Hvordan forstår dere begrepet samfunnsansvar/CSR?	
	3. Når startet dere arbeidet med samfunnsansvar?	- Hva tenker du er årsaken til dette tidspunktet?
	4. Hva tenker du er hovedutfordringene deres når det kommer til arbeidet med samfunnsansvar?	- Hva tenker du er hovedutfordringene deres knyttet til den sosiale delen av samfunnsansvar?  - Hva tenker du er hovedutfordringene deres knyttet til den miljømessige delen av samfunnsansvar?

	5. Hvem er deres interessenter?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan forholder dere dere til dem?</li> <li>- Hvordan prioriterer dere interessentene deres?</li> <li>- Hvordan har dette endret seg over tid?</li> </ul>
<i>Arbeidsmåte, implementering og rapportering</i>	6. Kan du beskrive hvordan dere arbeider med samfunnsansvar i dag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan planlegger dere for samfunnsansvar, og hvordan implementeres dette?</li> <li>- Hvordan følger dere opp arbeidet deres med samfunnsansvar?</li> </ul>
	7. I hvilken grad er samfunnsansvar en del av deres kjernevirksomhet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er dette et arbeid som gjennomsyrrer hele organisasjonen?</li> <li>- Kan du si noe om hvem som er involverte i dette arbeidet, og har dette endret seg over tid?</li> <li>- Hva tenker du er årsaken til dette (denne endringen)?</li> </ul>
	8. Hvor mye ressurser bruker dere på arbeidet med samfunnsansvar i dag versus tidligere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva tenker du er årsaken til denne endringen?</li> </ul>
	9. Når begynte dere å rapportere om samfunnsansvar – og hva var bakgrunnen for/ årsaken til dette tidspunktet?	

	<p>10. Har fokusområdene for den sosiale delen av samfunnsansvar endret seg siden dere startet opp virksomheten? I så fall på hvilken måte?</p> <p>11. Har fokusområdene for den miljømessige delen av samfunnsansvar endret seg siden dere startet opp virksomheten? I så fall på hvilken måte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva tenker du er årsaken(e) til at dette har endret seg?</li> <li>- Hva tenker du er årsaken(e) til at dette har endret seg?</li> <li>- Hva har vært av betydning eller påvirket når dere har bestemt dere for hva som skal være fokusområdene?</li> <li>- I hvilken grad spiller eller har omgivelsene spilt inn her (i dette arbeidet)?</li> </ul>
	<p>12. Hvordan formidler eller uttrykker dere arbeidet deres med samfunnsansvar til omgivelsene?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor formidler dere arbeidet deres på denne måten?</li> <li>- Hvordan har måten dere formidler på endret seg siden dere startet opp arbeidet med samfunnsansvar?</li> </ul>
<b>Resultater</b>	<p>13. Hvilken virkning har arbeidet med samfunnsansvar hatt på selskapet både internt og eksternt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har arbeidet med samfunnsansvar hatt noen effekter som dere ikke hadde forventet?</li> </ul>
	<p>14. Hva tenker du ville skjedd dersom dere ikke arbeidet med samfunnsansvar?</p>	
	<p>15. I hvilken grad vil du si at arbeidet deres med samfunnsansvar har vært vellykket?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du begrunne dette?</li> </ul>

	16. Tenker du at det å ta samfunnsansvar og arbeide med samfunnsansvar kan være lønnsomt?	
	17. I hvilken grad tenker du at samfunnsansvarlige handlinger bidrar til et bedre omdømme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan ønsker dere å bli oppfattet av omgivelsene deres?</li> <li>- Måten dere ønsker å bli oppfattet av omgivelsene deres på - har dette endret seg over tid? I så fall, hva tenker du er årsaken(e) til dette?</li> </ul>
<b>Avslutning</b>	18. Da er vi gjennom alle våre planlagte spørsmål. Er det noe du ønsker du å tilføye?	



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway