

Link til oppgaven finner dere [her](#)

Master's thesis

Frederik A. Jomaas and Phillip B. Myhre

## Leading a sustainable transformation of an entire industry

Master's thesis in Engineering & ICT  
Supervisor: Nora Johanne Klungseth  
June 2024

NTNU  
Norwegian University of Science and Technology  
Faculty of Engineering  
Department of Mechanical and Industrial Engineering

 NTNU  
Norwegian University of  
Science and Technology

Sprint x DYNACAP

# Hvordan lede en bærekraftig transformasjon av en hel bransje?

Frederik A. Jomaas og Phillip B. Myhre

 NTNU

# Vi ønsket å finne ut av hvordan servicebransjen kan bli en bærekraftig, klimaklar bransje med DI som caseorganisasjon

Dette innebar å utforske tre spørsmål

1

*Hva er drivkreftene og hindringene for bærekraftige transformasjoner?*

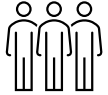
2

*Hvilke faktorer er essensielle for å lykkes med transformasjoner?*

3

*Hvor ligger servicebransjens muligheter i å transformere?*

# Opplæring og samarbeid, digitalisering og ledelse ble identifisert som sentrale momenter for å utvikle en bransje i bærekraftig retning



## Opplæring og samarbeid

Fokus på opplæring og samarbeid er essensielt for å sikre en bærekraftig utvikling i bransjen:

1. NHO kan tilrettelegge for å øke kompetansen i meldemorganisasjonene
2. Tilrettelegge for samarbeid innad i bransjen og på tvers av sektorer
3. Dele læring og prosjekter fra andre organisasjoner/land gjennom samarbeid med de. F. eks. Danmark og DI



## Digitalisering

Det er en enorm teknologisk utvikling som er sentralt å ta del i og utnytte for å utvikle bransjen på en bærekraftig måte:

1. NHO kan hjelpe bedriftene med digitalisering gjennom å tilby opplæring i digitale verktøy
2. Lage produkter/tjenester som hjelper bransjen. F. eks. klimaklar service organisasjon



## Endrings- og prosjektledelse

Naturen til bærekraftige transformasjoner omhandler store endringer. For å håndtere disse endringene effektivt kreves god prosjekt- og endringsledelse:

1. NHO kan iverksette nødvendige prosjekter
2. NHO kan trekke på ekspertise innad i organisasjonen og fra andre samarbeidspartnere for å tilrettelegge

# Agenda

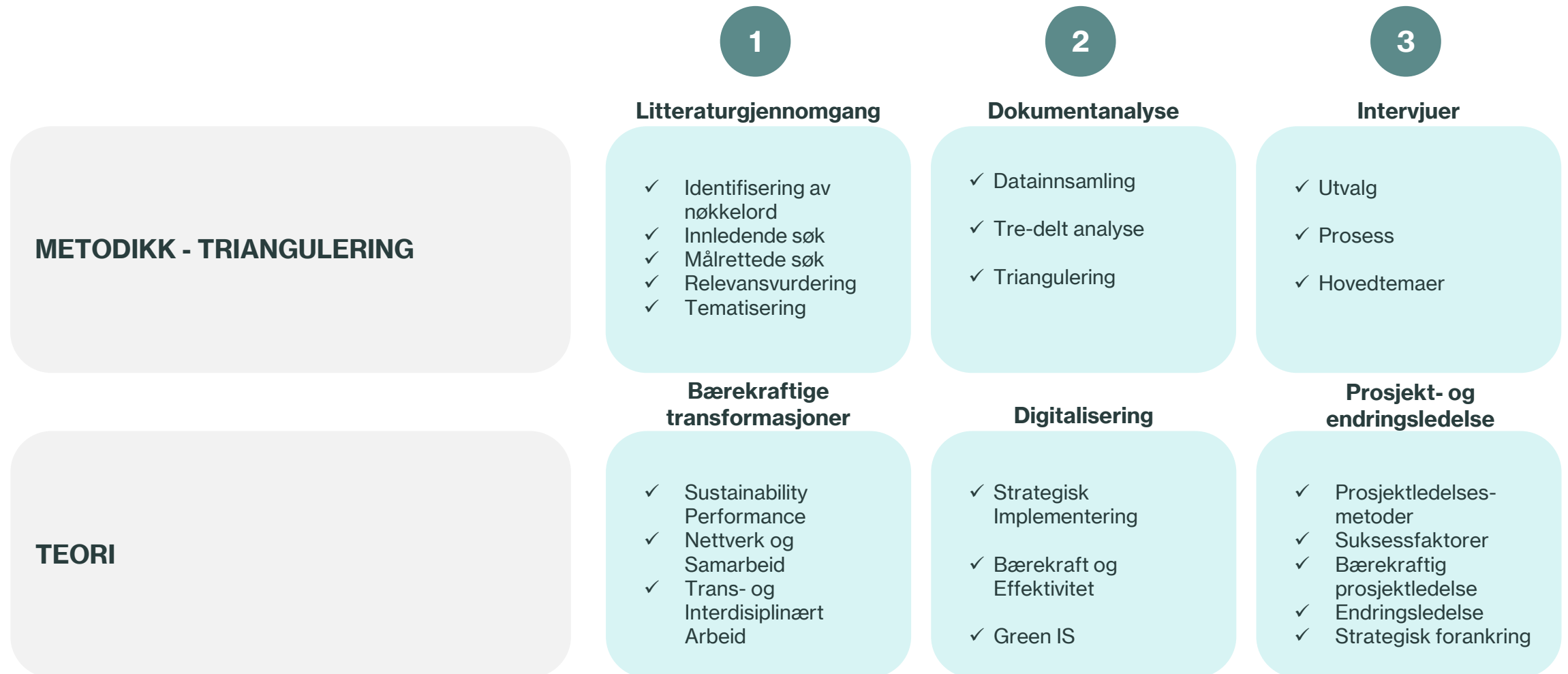
1. Bakgrunn
2. Metodikk og teori
3. Funn og anbefalinger
4. Hvorfor kan funnene anvendes utover servicebransjen?

# En bærekraftig transformasjon er viktig av flere grunner og har tydelig potensiale innen servicebransjen



NHO SH må tilrettelegge for at medlemsbedriftene kan ta del i den bærekraftige utviklingen

# Triangulering og spesifikk teori innen bærekraft, endring og teknologi har lagt grunnlaget for oppgaven



# Følgende drivkrefter, barrierer og suksessfaktorer er fremtredende i en bærekraftig transformasjon av servicebransjen

## Drivkrefter

Kundebevissthet  
Myndighetskrav  
Digitalisering



## Barrierer



- Økonomiske barrierer
- Flaskehals på ledernivå
- Lav-margin industri
- Motstand mot endring
- Teknologiske begrensninger
- Manglende standardisering

## Suksessfaktorer



# På bakgrunn av funnene er utdanning, digitalisering, reguleringer og prosjekter anbefalt som fokusområder i transformasjonen



## Utdanning

- ✓ Opplæringsprogrammer
- ✓ Kunnskapsdeling
- ✓ Ekspertstøtte



## Digitalisering

- ✓ Digitale verktøy som Klimakompasset
- ✓ Sandbox-miljøer for teknologi testing
- ✓ Veiledning og kursing på teknologi



## Reguleringer

- ✓ Krav til offentlige anbud
- ✓ Industri standarder
- ✓ Grønne lover



## Prosjekter

- ✓ "Klimaklar Serviceorganisasjon"-prosjektet
- ✓ Sosial Bærekraft
- ✓ Fiansiering for bærekraftige initiativer

Det kreves fokus og initiativ på alle områdene i kombinasjon for å transformere mest mulig effektivt



# Ytterligere anbefalinger knyttet til NHO SH



## Økt fokus på bærekraft i ledelsen

- Aktivt integrere bærekraftsmål i kjernevirksomheten



## Samarbeid med myndigheter om strengere regelverk

- Sikre at ny politikk støtter miljøvennlig praksis, og press på for at krav til bærekraft prioriteres i offentlige anskaffelser



## Utforske ESG-klar servicevirksomhet

- Ta utgangspunkt i DI sitt pågående prosjekt og dra nytte av det for å implementere lignende i Norge. ESG kravene er neste på agendaen



## Fasilitere interne nettverk for bærekraft

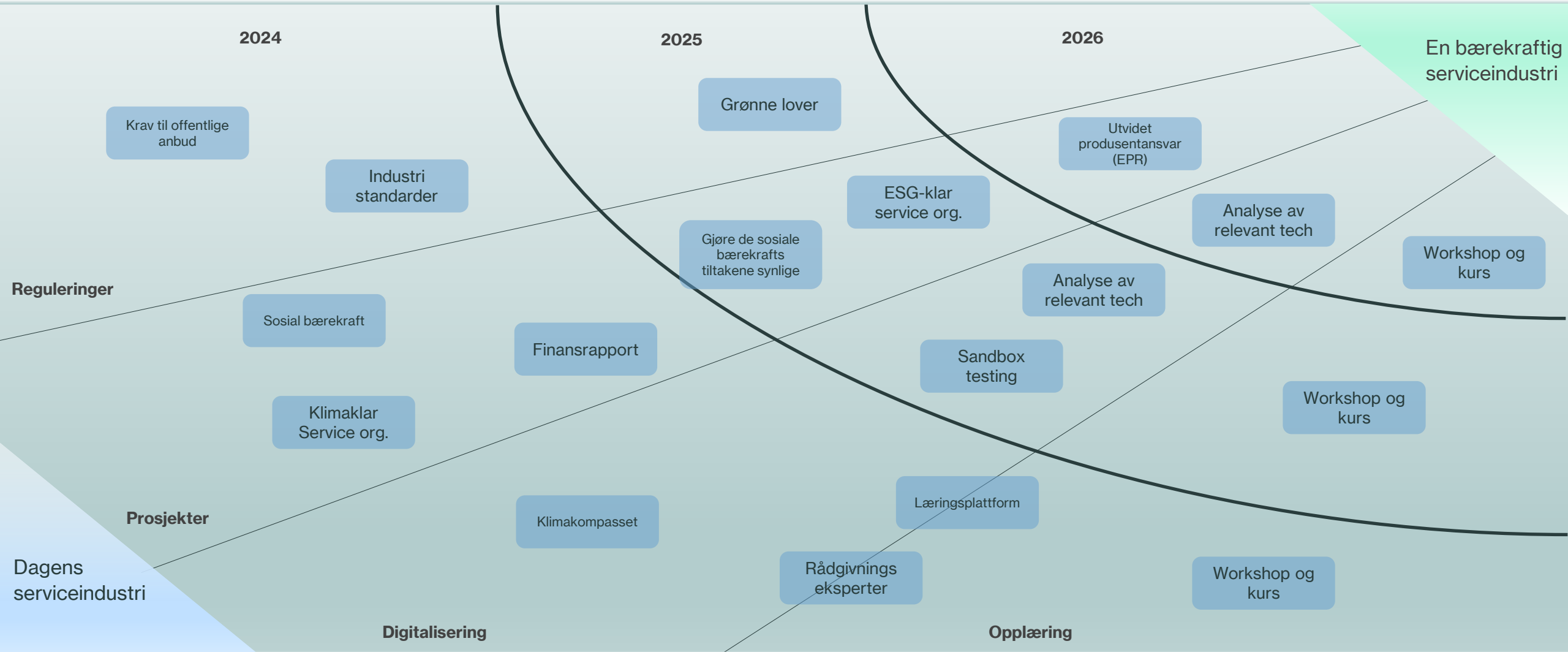
- Opprette nettverk og forum for deling av beste praksis, hvor medlemsbedrifter kan lære av hverandre



## Finansiell støtte til SMBer

- Støtt SMBer med finansieringsmuligheter, slik at de kan innføre bærekraftige tiltak uten å møte store økonomiske hindringer

# Veikartet gir NHO SH en tydelig anbefaling av veien videre mot en bærekraftig serviceindustri



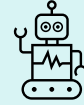
# Anbefalingene er anvendbare til andre bransjer fordi forskningen har fulgt en helhetlig tilnærming med generelle fokusområder



**Helhetlig tilnærming til bærekraft**



**Regulatorisk press og markedskrav**



**Digitalisering og teknologi som katalysatorer for bærekraft**



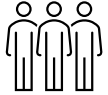
**Prosjekt- og endringsledelse som sentrale elementer**



**Lærdom fra suksessfulle casestudier i Danmark**

NHO SH burde dele funnene med andre bransjeorganisasjoner for å oppfordre til videre læring gjennom samarbeid

# Opplæring og samarbeid, digitalisering og ledelse ble identifisert som sentrale momenter for å utvikle en bransje i bærekraftig retning



## Opplæring og samarbeid

Fokus på opplæring og samarbeid er essensielt for å sikre en bærekraftig utvikling i bransjen:

1. NHO kan tilrettelegge for å øke kompetansen i meldemorganisasjonene
2. Tilrettelegge for samarbeid innad i bransjen og på tvers av sektorer
3. Dele læring og prosjekter fra andre organisasjoner/land gjennom samarbeid med de, f eks Danmark og DI



## Digitalisering

Det er en enorm teknologisk utvikling som er sentralt å ta del i og utnytte for å utvikle bransjen på en bærekraftig måte:

1. NHO kan hjelpe bedriftene med digitalisering gjennom å tilby opplæring i digitale verktøy
2. Lage produkter/tjenester som hjelper bransjen. F eks klimaklar service organisasjon



## Endrings- og prosjektledelse

Naturen til bærekraftige transformasjoner omhandler store endringer. For å håndtere disse endringene effektivt kreves god prosjekt- og endringsledelse:

1. NHO kan iverksette nødvendige prosjekter
2. NHO kan trekke på ekspertise innad i organisasjonen og fra andre samarbeidspartnere for å tilrettelegge

# Q&A

- 15 min til eventuelle spørgsmål dere måtte ha

# DI prosjekter som kan være interessante for NHO

## Climate-Ready Service Organization

Et initiativ som hjelper bedrifter med klimaregnskap og rapportering av CO<sub>2</sub>-utslipp. Dette prosjektet ble opprettet som svar på etterspørsel fra kunder som ønsket bedre oversikt over utslipp, og kan være nyttig for NHO å vurdere som et verktøy for norske bedrifter.

## ESG-Ready Service Organization

Dette prosjektet bygger videre på Climate-Ready og forbereder bedrifter på kommende ESG-krav og rapportering. DI utvikler materialitetsanalyser for ulike bransjer i tjenestesektoren, og dette kan være en modell for NHO for å støtte norske selskaper i å oppfylle ESG-krav.

## Partnerskap og nettverk

DI bruker tett samarbeid med medlemsbedrifter som ambassadører i sine prosjekter for å tilpasse initiativene til bedriftenes behov og sikre relevant tilbakemelding. Dette kan være en nyttig tilnærming for NHO ved å inkludere norske bedrifter i utviklingen av bærekraftige tiltak.

## Klimapartnere

Et nettverk som legger til rette for kunnskapsdeling og deling av tiltak mellom bedrifter, og som støtter grønn omstilling i det danske næringslivet. NHO kan vurdere lignende nettverksbygging for å akselerere bærekraftige endringer i norsk tjenestesektor.

## Klimadashboard

Et digitalt verktøy som benytter sensorer og data for å overvåke ressurser og utslipp i sanntid, blant annet for renhold og kantinedrift. Dette verktøyet gir bedre innsikt i ressursforbruk og kan redusere avfall. Et lignende verktøy kan hjelpe norske bedrifter

## Læringsunivers

En opplæringsplattform som tilbyr kurs og beste praksis innen ulike tjenester som sikkerhet og vaskeri, med mål om kompetanseutvikling og styrking av arbeidskraften innen tjenestesektoren(DI\_prosjekter).

## Finansiell støtte til grønn omstilling

DI tilbyr økonomisk støtte og rådgivning for små og mellomstore bedrifter (SMB) som vil investere i bærekraftige tiltak, med tilskudd opp til 60 000 DKK for opplæring innen bærekraft(DI\_prosjekter).

# Fremgangsmåte -

## METODIKK - TRIANGULERING

1

### Litteraturgjennomgang

- ✓ **Identifisering av nøkkelord:** Valgte relevante nøkkelord for forskningsfokuset og rangerte disse etter relevans (f.eks. «bærekraftig transformasjon», «serviceledelse»).
- ✓ **Inledende søk:** Et bredt søk i Scopus etter «Sustainable transformations AND Service management» ga et stort antall treff. Brukte deretter filtre (publikasjonsdato, språk, fagområder) for å snevre inn søket.
- ✓ **Målrrettede søk:** Utførte spesifikke søk på temaer som «Endringsledelse og Prosjektledelse», «EU-regulering», og «Konføderasjoner», basert på gjenværende nøkkelord.
- ✓ **Relevansvurdering:** Vurderte relevans gjennom titler, sammendrag og i enkelte tilfeller konklusjoner for å sikre de mest relevante artiklene.
- ✓ **Tematisering:** Sorterte artikler etter temaer for å bygge teorikapittelet.

2

### Dokumentanalyse

- ✓ **Datainnsamling:** Identifiserte og samlet dokumenter fra EU-regelverk, NHO og DI som er relevante for bærekraft og serviceindustrien.
- ✓ **Tre-delt analyse:** Delte analysen inn i EU-regelverk, NHOs bærekraftinitiativer og DIs praksis, for å kartlegge hvordan hver institusjon støtter bærekraft i serviceindustrien.
- ✓ **Triangulering:** Sammenlignet data på tvers av kilder (NHO, DI og EU) for å verifisere funn og sikre troverdighet.

3

### Intervjuer

- ✓ **Utvalg:** Fikk 18 relevante intervjuobjekter fra Norge og Danmark der samarbeid med veileder og Jorulf gjorde at vi kom i kontakt med de riktige menneskene.
- ✓ **Prosess:** Flexibilitet ble vektlagt for å utforske temaer som strategi, barrierer for bærekraftig transformasjon og digitaliseringens rolle. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført via Microsoft Teams, med sikre opptak for senere analyse.
- ✓ **Hovedtemaer:** Seks temaer ble identifisert, inkludert viktigheten av et riktig strategisk rammeverk, digitaliseringens betydning og innsikt fra Danmark som er nyttig for norsk serviceindustri.

# Teori -

Teori



1

## Bærekraftige transformasjoner

- ✓ **Sustainability Performance:** Fokus på KPI-er, grønne skatter og digitalisering for å sikre miljøansvar.
- ✓ **Nettverk og Samarbeid:** Nettverk fremmer bærekraftig innovasjon og CSR.
- ✓ **Trans- og Interdisiplinært Arbeid:** Samarbeid på tvers av sektorer for helhetlige bærekraftsløsninger.

2

## Digitalisering

- ✓ **Strategisk Implementering:** Digitalisering transformerer forretningsmodeller for å styrke konkurranseevnen.
- ✓ **Bærekraft og Effektivitet:** IoT og analyseverktøy effektiviserer ressursbruk.
- ✓ **Green IS:** IT-systemer som støtter bærekraftsmål, som karbonhåndtering og grønne forsyningskjeder.

3

## Prosjekt- og endringsledelse

- ✓ **Prosjektledelsesmetoder:** Agile og tradisjonelle metoder tilpasses ulike prosjektmiljøer.
- ✓ **Kritiske suksessfaktorer:** Ledelse og fleksible team er sentrale for prosjektsuksess.
- ✓ **Bærekraftig Prosjektledelse:** Integrerer bærekraftsmål for langsiktig verdi.
- ✓ **Endringsledelse:** Kotters 8-trinns modell sikrer vellykket endring.
- ✓ **Strategisk Forankring:** Ledere må håndtere kognitive barrierer og fremme læring.



# Kotters 8 stegs endringsledelsemodell

## Steg 1

Skap en følelse av nødvendighet

- Den første oppgaven innebærer å bygge en overbevisende sak for hvorfor endring er nødvendig. Denne følelsen av nødvendighet hjelper til med å mobilisere ressursene og støtten som trengs for endringsinitiativet.

## Steg 2

Bygge en styrende koalisjon

- Sett sammen en gruppe innflytelsesrike personer som er forpliktet til å lede og støtte endringsarbeidet. Denne koalisjonen bør representere et tverrsnitt av organisasjonen.

## Steg 3

Formuler en strategisk visjon og tiltak

- Utvikle en klar visjon og strategi for endringen. Dette steget gir retning og hjelper til med å samkjøre de ansattes innsats.

## Steg 4

Involver en frivillig gruppe

- Utvid støttegrunnlaget ved å engasjere frivillige som er ivrige etter å hjelpe og bidra til endringsinitiativet. Dette skaper momentum og bred deltakelse.

## Steg 5

Tilrettelegg for handling ved å fjerne hindringer

- Identifiser og fjern eventuelle hindringer som kan hindre endringsprosessen. Dette inkluderer å endre systemer eller strukturer som undergraver visjonen og å styrke enkeltpersoner til å gjennomføre visjonen.

## Steg 6

Skap kortsiktige gevinster

- Planlegg og skap synlige, entydige suksesser så tidlig som mulig. Kortsiktige gevinster bidrar til å bygge momentum og bekrefte innsatsen.

## Steg 7

Oppretthold fremdriften

- Hold endringsprosessen i gang ved kontinuerlig å søke forbedringer, bygge videre på gevinster og opprettholde nødvendigheten.

## Steg 8

Institusjonaliser endringen

- Forankre endringene i organisasjonskultur en for å sikre at de varer på lang sikt. Dette innebærer å vise hvordan nye tilnærminger, atferd og holdninger har bidratt til forbedret ytelse.