

Det holder ikke bare med å rapportere at bærekraft er en del av et selskaps strategi og kultur. Først må selskapet definere hvilke bærekraftstemaer som er vesentlige, som igjen kan legge grunnlag for å vurdere eller etablere selskapets strategiske plattform, og kanskje til og med selskapets visjon, misjon og verdier.



Styringsystemer for bærekraft

Vi ser det til stadighet, selskaper som påstår at bærekraft er en naturlig del av selskapets strategi og kultur. De har kanskje en policy og enkelte initiativer, men det stopper ofte der. Hvordan kan et selskap gå fra ord til handling, og faktisk gjøre bærekraft til en naturlig del av selskapets strategi og kultur?



Siv.ing. Energi og Miljø
Dan Jakob Wangen
Senior Consultant i Sustainability Services i EY

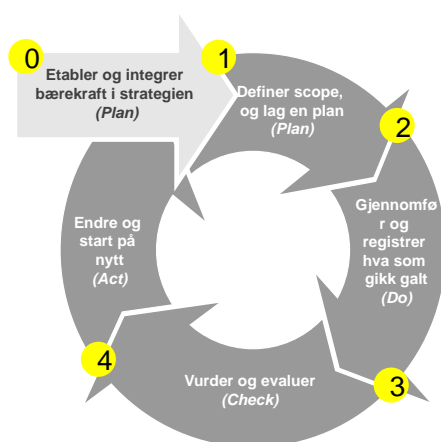
Svaret trenger nødvendigvis ikke å være så komplekst. I bunn og grunn handler det om å sette opp et system for kontinuerlig forbedring. Gjennom et robust styringssystem basert på kontinuerlig forbedring, vil små steg naturlig utvikle seg til større forbedringer på en kosteffektiv måte og med et fokus på vesentlighet.

Det finnes flere rammeverk for styringssystemer, men mange selskaper har kjennskap til ISO sine styringssystemer, som for eksempel ISO9001 for kvalitetsledelse og ISO14 001 for miljøstyring. Felles for alle ISO styringssystemene er at de baserer seg på Plan-Do-Check-Act (PDCA), en iterativ prosess for kontinuerlig forbedring som er intuitiv og relativt enkel å sette opp. EYs modell for kontinuerlig for-

bedring baserer seg på de samme prinsippene, og gir en oppskrift for hvordan et selskap kan sette opp et styringssystem for bærekraft.

Steg 0 Etabler og integrer bærekraft i strategien! (Plan)

Det hele starter med spørsmålet: «Hvorfor er bærekraft viktig for oss som selskap?». I søket etter et svar bør både muligheter og risikoer vurderes



EYs modell for kontinuerlig forbedring

opp mot deres påvirkning på selskapets verdiskapning, samt interessenters forventninger. Gjennom dette arbeidet kan selskapet definere hvilke bærekraftstemaer som er vesentlige, som igjen kan legge grunnlag for å vurdere eller etablere selskapets strategiske plattform, og kanskje til og med selskapets visjon, misjon og verdier. Ved å etablere og integrere bærekraft i strategien vil det sette gode rammer for å bygge en selskapskultur for bærekraft.

Steg 1 – Definer scope, og lag en plan! (Plan)

Etter å ha etablert en strategisk plattform for bærekraft bør selskapets ledelse spesifisere strategien og etablere en ambisjon, gjennom å oppsummere dette i en kortfattet overordnet policy. Denne policyen vil da fungere som en tydelig veiviser for hvilken retning det kontinuerlige forbedringsarbeidet skal ta.

Selskapet bør videre sette konkrete målsetninger for de identifiserte vesentlige bærekraftstemaene og etablere en handlingsplan. Handlingsplanen er ryggraden til styringssystemet, og bør definere tydelige tiltak med ansvar og tidsfrister for å sikre utvikling mot målsettingene.

Steg 2 – Gjennomfør og registrer hva som gikk galt! (Do)

Steg 2 handler om å implementere strategien og planene i de daglige operasjonene. Her bør operasjonelle prosedyrer vurderes, og hvis nødvendig justeres for



å sikre at selskapets ambisjoner og målsetninger blir møtt. Det bør også settes opp et system for løpende å registrere avvik og forbedringsområder, som senere kan analyseres.

Steg 3 – Vurder og evaluer! (Check)

Resultater bør samles inn og vurderes løpende, men det anbefales at det minst én gang i året gjøres en større vurdering av systemet som en helhet. Dette gjennomføres ofte i årsavslutningen, og er en god måte å forberede ekstern rapportering på.

Resultater bør vurderes opp mot ambisjoner og målsetninger. Hvis resultatene ikke er tilfredsstillende, anbefales det å prøve å identifisere hva som er rotårsaken. Videre bør også rapporterte avvik og forbedringsområder vurderes og evalueres.

Resultatene av denne gjennomgangen bør presenteres for ledelsen, med tydelige aksjonspunkter, som for eksempel behov for ekstra ressurser eller foreslåtte endringer av operasjonelle prosedyrer. Dette vil sørge for at ledelsen blir involvert og gir dem mulighet til å ta eierskap i selskapets bærekraftsarbeid.

Steg 4: Endre, og start på nytt! (Act)

Basert på resultatene fra steg 3, er det kanskje nødvendig å gjøre endringer.

Er mål nådd, bør nye mål settes og handlingsplaner må kanskje justeres eller endres for å sikre videre fremdrift mot de fastsatte målene. Det er her du sørger for at systemene og bærekraftsarbeidet kontinuerlig forbedres.

Så, hvor skal du begynne?

Hvis det kun er én ting du skal begynne med, er det å lage en handlingsplan med konkrete målsetninger, tidsfrister og ansvar. Denne bør følges opp jevnlig og presenteres for ledelsen minst én gang i året. Dette vil sikre at selskapet beveger seg i en retning, samtidig som ledelsen gjøres ansvarlig for selskapets prestasjoner.

Har selskapet allerede et ISO 14 001 miljøstyringssystem, kan dette enkelt utvides til å dekke også sosiale og styringsrelaterte teama som for eksempel anti-korrupsjon, leverandørstyring, HMS, medarbeidertilfredshet eller til og med kundertilfredshet.

Hva venter du på?

Da er det bare å sette i gang arbeidet – og til neste år kan du kanskje med hånden på hjertet rapportere at bærekraft faktisk er en naturlig del av selskapets kultur og strategi?