



BÆREKRAFT – TA TRAPPA

Bærekraftstrappen hjelper deg videre
på modningsreisen

2025

sopra  steria

Innhold

Innledning

Slik setter du fart på bærekraftsstrategien din

Kommer bærekraftstrategien din til å havne i skuffen? Eller kan den skape forretningsverdi og reell endring i virksomheten? I denne rapporten presenterer vi et nytt rammeverk som hjelper deg på veien.

For ordens skyld, la oss definere «bærekraft» innledningsvis veldig enkelt; vesentlige utfordringer eller muligheter for virksomheten og dens interessenter langs hele verdikjeden knyttet til klima, miljø, sosiale forhold samt etisk forretningsdrift.

Etter mange års erfaring med bærekraftsrådgivning, og samtaler og samarbeid med en rekke virksomheter ser vi et mønster: Mange strategier knyttet til bærekraft blir ikke implementert.

Årsaken er naturligvis sammensatt. Bærekraftsledere er gjerne drevne i miljøfaglige og sosiale problemstillinger, CSRD-krav og lignende, men vet ikke hvordan de skal operasjonalisere strategien, med tilhørende mål og ansvar. De kjenner ikke virksomheten godt nok. De kjenner ikke godt nok til styringsprosessene, arbeidsprosessene, eller når beslutninger tas og hva de forskjellige forretningsområdene er opptatt av. Andre møter motstand internt, og får ikke tilgang der beslutninger tas, investeringer prioriteres og forretning utvikles. Eller selskapet velger rett og slett å prioritere bort bærekraft fremfor det de opplever er mer presserende problemstillinger.

Behovet for et praktisk og effektivt rammeverk, som gjør det mulig å forvandle ambisiøse bærekraftstrategier til varig handling i organisasjonen, er derfor stort.

I Sopra Steria Footprint har vi utviklet «Bærekraftstrappen» – et rammeverk for modenhet og operasjonalisering av bærekraft. Rammeverket er basert på våre egne erfaringer, så vel som innsikt fra dybdeintervjuer med elleve ledende bærekraftsdirektører i store norske virksomheter. Gjennom rapporten har vi fått lov til å gjengi noen av deres perspektiver på temaene vi diskuterer. Vi stilte dem også noen like spørsmål med svar fra 1 til 10 på grad av enighet, som vi gjengir som en uhøytidelig statistikk i rapporten.

Bærekraftstrappen gir virksomheter en diagnose på dagens modenhetsnivå og konkrete råd om neste steg, men fungerer også som en praktisk arena for dialog mellom bærekraftsdirektøren og organisasjonen. Fordi bærekraft er så omfattende, er det lett å miste oversikten og snakke forbi hverandre. Trappen gir et felles språk og et tydelig utgangspunkt for diskusjoner, som gjør det enklere å prioritere og omsette ambisjoner til handling.



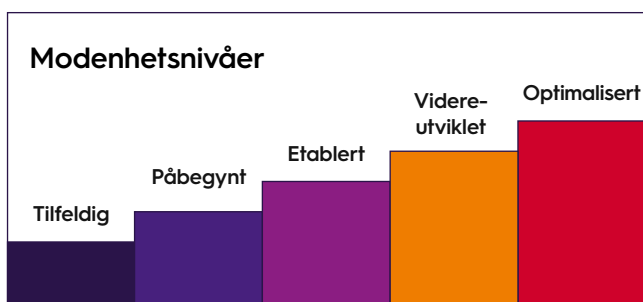
Bærekraftstrappen

– rammeverk for modenhet og operasjonalisering av bærekraft

Bærekraftstrappen består av seks dimensjoner av virksomhetsstyring, satt inn i en bærekraftkontekst. Dimensjonene speiler to internasjonale standarder for god virksomhetsstyring – ISO 37000 og IIA:

1. Støtte og føringer fra ledelsen
2. Governance og styring
3. Rapportering og ESG-data
4. Støttende elementer (først og fremst IT)
5. Kultur og kompetanse
6. Verdikjeder og interessenter.

Hver dimensjon er delt inn i fem modenhetsnivåer – fra tilfeldig til optimalisert – med beskrivelser av hva som kjennetegner virksomheter på hvert nivå:



Bærekraftstrappen

	Tilfeldig	Påbegynt	Etablert	Videreutviklet	Optimalisert
Støtte og føringer fra ledelsen	- Ikke på agendaen hos toppledelsen - Ingen ressurser tildelt	- Toppledelsen er positive til «idéen» om bærekraft, men tar lite eierskap - Begrensede ressurser; gjerne avhengig av «ildsjeler» - Mandatet er uklart med lav beslutningsmyndighet	- Kommuniserer viktigheten av bærekraft, men prioriterer ikke alltid i beslutninger - Faste bærekraftsressurser og bærekraftsleder, men med begrenset mandat - Forankret hos mellomledere	- Toppledelsen balanse- rer og prioriterer bæ- rekraft på lik linje med andre målområder - Ressurser integrert i organisasjonens struk- tur, med tydelig fordel- te roller og ansvar	Prestasjon på bæ- rekraft er en nøkkelfak- tor i ledervurderinger og belønning
Governance og styring	- Ingen baseline, mål eller styringsindikatorer er satt - Ingen governance- eller styringsstruktur - Ingen integrering i styringsprosesser eller forretningsprosesser	- Noen mål, men lite målbare og resulta- torienterte, mangler baseline og styringsin- dikatorer - Begrenset governance - Ad hoc-inkludering i styringsprosesser/ forretningsprosesser	- Baseline, mål og indi- katorer satt, forankret og måles - Regelmessig oppføl- ging av alle strategis- ke KPI-er - Governance-struktur definert og iverksatt - Integrering i styrings- prosesser/ for- retningsprosesser påbegynt	- ESG-rapportering er fullt integrert i business reviews o.l. - Godt administrerte governance-strukturer - Godt integrert i styringsprosesser/ forretningsprosesser	- Gap mellom baseline og mål lukket, og nye ambisjoner etablert - Fokus på kontinuerlig forbedring av struktur- er og prosesser (Intern)revisjoner
Rapportering og ESG-data	- Sett på som lite verdi- full compliance-øvelse - Rapporterer så lite og overordnet som mulig/ lovlig - Svært lite kvantitative data - Lite eller ingen sporbarhet	- Sett på som markedsføring - Mange vesentlige tema dekkes i årsrapport - Overvekt av kvalitativt innhold - Negative påvirkninger og risikoer underkom- muniseres - Rapporten gir et statisk bilde; vanskelig å etterprøve og sammenligne over tid	- Brukes som intern sty- ringsdata, så vel som ekstern kommunikasjon - Alle vesentlige temaer og IRO-er dekkes i årsrapport, inkludert historisk fremdrift og fremtidsplaner - Informasjon fremstilles nøytralt, balansert og sannferdig - Metoder, kilder og an- takelser dokumenteres	- Sett på som en essensiell forlengelse av (finansiell) årsrapport - Høy datakvalitet innen alle vesentlige tema - Svært god dokument- asjon av metoder, kilder, datakvalitet og antakelser	- All informasjon og på- stander kan etterprø- ves og sammenlignes - Fokus på prediktiv analyse og scenario- modellering - Hele rapporten er maskinlesbar
Støttende elementer (IT)*	Ingen IT-verktøy som støtter bærekraft- arbeid	- IT sett på som risk mitigation og påvirker - Få eller ingen IT-verk- tøy/lav integrasjon mot andre verktøy	- IT sett på som en muliggjørere (enabler) - Fungerende IT-verktøy	- IT sett på som en viktig muliggjørere - Modne og godt ad- ministrerte IT-verktøy - Automatisert rapportering - IT er tilknyttet overord- net bærekraftagenda	- IT sett på som sentral kompetanse i data- drevet bærekraft - IT er tilknyttet overord- net bærekraftagenda - Godt administrert og integrert i all IT-støtte og -verktøy
Kultur og kompe- tanse	- Anses som irrelevant av ansatte - Ingen fokus på kom- petanseheving innen bærekraft - Ingen insentiver for å bidra til oppnåelse av bærekraftmål	- Noe bevissthet og for- ståelse blant ansatte - Enkelte ildsjeler som ønsker å bidra - Tilfeldig, sporadisk kompetanseheving	- Mange ansatte med sterkt ønske om å bidra - Enkelte fungerer som ambassadører - Kompetanseutvikling innen bærekraft er en del av agendaen	- Bærekraftskompetanse anses som strategisk; opplæring er systema- tisk og målrettet - Mange stolte og aktive ambassadører	- Bærekraft fullt ut integrert i kultur og kompetanse - Hele organisasjonen er trygge og enga- sjerte ambassadører
Verdikjeder og interes- senter	- Ingen interessentdialog - Ingen innsikt i kunde- preferanser og -krav til bærekraft - Ikke i stand til å imøtekomme kunde- spørsmål - Ingen bærekraftskrav til leverandører	- Årlig interessentdialog for rapporteringsfor- mål - Lav bevissthet om kunde-krav; spørsmål håndteres ad hoc - Deltar i bransjenett- verk - Det stilles leverandør- krav, men de er lite relevante og målbare	- Planmessig interessent- dialog for å prioritere temaer - God oversikt over kunde-krav; deler noe ESG-data deles med kunder på forespørsel - Relevante og målbare leverandørkrav, men oppfølging begrenset til kontraktsinngåelsen	- Interessentdialog integrert i beslutnings- prosesser - Proaktiv deling av ESG-data med kunder - Inngår partnerskap med kunder, fagmiljø- er, e.l. - Bærekraft i innkjøps- strategien - Leverandørkrav følges opp i kontrakts- perioden	- Verdikjedeanalyse og interessentdialog fullt integrert i strategi- utvikling, risikostyring og rapportering. - Leder og former allianser som driver strukturelle endringer i hele verdikjeden, bransjen og samfunnet

*Bærekraftstrappen er utviklet av Sopra Steria basert på The sustainable IT maturity model © Sustainable IT Playbook for Technology Leaders by Niklas Sundberg, Packt Publishing, 2022.

Bærekraftstrappen

1. Støtte og føringer fra ledelsen

Støtte og føringer fra ledelsen. Den første dimensjonen som sier noe om organisasjonens forhold til bærekraft, er graden av støtte og føringer fra ledelsen. Vellykket bærekraftsarbeid krever innsikt i hvilke bærekrafttema som er vesentlig for virksomheten, kompetanse innenfor disse temaene, strategisk forankring i overordnet forretningsstrategi samt prioritering av ressurser fra toppledelsen. Uten dette blir bærekraftstiltakene fragmenterte, overfladiske og symboltunge, med påfølgende fare for grønnvasking fremfor reell omstilling.

Når organisasjonen beveger seg fra **tilfeldig** til **påbegynt**, begynner ledelsen å anerkjenne viktigheten av bærekraft. Dette er gjerne en reaksjon på eksternt press eller regulatoriske krav. Støtte og signaler fra ledelsen blir mer synlige, men er fortsatt preget av ad hoc-tilnærming og reaktive tiltak.

Desto mer moden organisasjonen blir på bærekraft, desto mer står toppledelsen fast ved at bærekraftsmål er like viktige som kommersielle mål. Dette styrker også kulturen for bærekraft i organisasjonen, som vi kommer tilbake til i den femte dimensjonen. Ledelsen har kompetansen og eierskapet til å diskutere bærekraft på et informert nivå, og bruker aktivt innsikten til å ta beslutninger. Ledelsen deltar aktivt i dialogen med eksterne interessenter ved å dele beste praksis, lære av andre og skape vekstmuligheter gjennom innovasjon og teknologi i bærekraftige produkter og tjenester.



9 av de 11

spurte bærekraftdirektørene mener at CEO har vært avgjørende for implementering av bærekraft.

Et effektivt bærekraftsarbeid krever en tydelig organisering som kombinerer sentral styring og lokal gjennomføring. Vanligvis innebærer dette et dedikert bærekraftsteam med ansvar for strategi, rapportering og koordinering, mens fagavdelinger og linjeledelse integrerer bærekraft i sine daglige oppgaver. Rollen til toppledelsen er å sikre at bærekraft har tydelig forankring, klare roller og mandat, samt at ressursene står i forhold til ambisjonene.

10 av de 11

spørte bærekraftdirektørene er enig eller helt enig i at et sentralt bærekraftsteam er helt nødvendig for å lykkes internt.



«Både nåværende og tidligere toppsjef har vært avgjørende for å etablere og fremme både statusen og ansvaret for bærekraft i Equinor.»

Hilde Røed

SVP Climate and Sustainability, Equinor

«Styret i Fremtind beslutter både finansielle og ikke-finansielle mål hvor bærekraft inngår. I tråd med CSRD-reguleringen jobber vi med å kartlegge finansielle effekter og på sikt vil våre bærekraftsmål behandles og rapporteres på linje med øvrige forretningsmål.»

Kristine Falkgaard

Chief Sustainability Officer, Fremtind

«I Ruter har vi ikke én bærekraftstrategi, men bærekraftige strategier. Vi har kommet langt, men vi blir aldri helt ferdige. Ambisjonene må løftes, og prioriteringene skjerpes. Vi tror et sentralt team og kompetansemiljø er avgjørende: et team som pusher ambisjoner, hever kompetanse, støtter konkrete tiltak, synliggjør progresjon og håndterer rapportering.»

Sondre Eftedal Blom

EVP Teknologi og strategi, Ruter

Bærekraftstrappen

2. Governance og styring

Governance og styring. Ledere med beslutningsmyndighet må få bærekraftsmål å jobbe etter. Langsiktige, strategiske mål må brytes ned til KPI-er eller OKR-er i den løpende driften for alle ledere og medarbeidere som påvirker de langsiktige målene. Det er også nødvendig med kompetanse – eller få veiledning – i hvordan bærekraft integreres i styrings- og arbeidsprosesser. Her finnes internasjonale standarder som må vurderes og helst følges. Like avgjørende er strukturer for samhandling og oppfølging på tvers av virksomheten. Disse tre tingene; målstyring, integrering i prosesser og governance-strukturer er hjertet av bærekraftarbeidet. Dette legger grunnlaget for roller, ansvar og samspill på tvers av selskapet, hele veien fra styret til de utøvende enhetene i driften.

I selskap på de laveste modenhetsnivåene ser vi at bærekraftsmålstyringen er svært begrenset. Om virksomheten overhodet har satt bærekraftsmål, eksisterer de primært i bærekraftsjefens powerpoint-presentasjoner og i en bærekraftsrapport-PDF. De er i liten grad målbare, tidsbestemte og resultatsorienterte, og det er ikke satt en struktur for å følge fremdrift gjennom målintikatorer. På samme måte er potensielle krav i arbeidsprosesser ofte knyttet til krav utenfra, for eksempel krav om 30 % miljøvekting i offentlige anskaffelser. For umodne selskaper betyr fravær av governancestrukturer at bærekraftsarbeidet mangler faste arenaer, systematikk og samspill på tvers. Det finnes ingen komiteer, fora eller faste prosesser som samler styre, ledelse og fagmiljøer om felles prioriteringer og oppfølging. Dermed blir det vanskelig å sikre konsistens, koordinering og enhetlig retning i arbeidet.

I **etablerte** selskap er bildet et annet. Når mellomledere og deres avdelinger får mål de skal levere på, så blir de selv engasjert. De vil selv søke kompetanse, sette av ressurser, bli interessert i hva som kan gå galt på veien (risiko) og se behovet for integrering i arbeidsprosessene og samhandling med andre. Mellomlederne kan være et lag som isolerer mot implementering, men hvis de får mål å levere på, kan de bli fantastiske lagspillere. Optimaliserte virksomheter styrer bærekraft på lik linje med andre forretningskritiske områder: bærekraftsmål og -krav er fullt integrert i strategi og styringssystemer, og governance-strukturer sikrer kontinuerlig samhandling, innovasjon og oppfølging på tvers av organisasjonen og verdikjeden.

10 av de 11

spurte bærekraftdirektørene er enig eller helt enig i at bærekraft-KPI-er har vært avgjørende for eierskap i organisasjonen.

«Bærekraft må være en del av eksisterende prosesser, og ledelsen må følges opp på vedtatte mål og KPI-er. Det er lederne som har eierskap til våre såkalte «must-win-battles», og dette blir de fulgt opp på.»

Margrethe Assev

Bærekraftsdirektør, Storebrand

«Det starter på toppen. Bærekraft er tema på styremøter på lik linje med økonomiske tall. Men, det må også inn i driften og hos oss blir alle relevante målt på våre bærekrafts-KPI-er.»

Fredric Wendell Madsen

Fagdirektør bærekraft, VY

«Vi har opprettet et sustainability board. Det var krevende i begynnelsen å overbevise om at dette faktisk var nødvendig, og det kom en del spørsmål. Men jeg klarte å synliggjøre viktigheten av tiltaket, og nå består boardet av representanter fra ledelsen, compliance, juridisk, teknisk, HMS, supply chain og HR, HSE og andre viktige stakeholders – alle med et felles ansvar.»

Kerry Bommen

VP Sustainability, Kongsberg
Defence & Aerospace

«Forretningsområdene bidrar med ressurser til konsernprosjektene, noe som gir oss svært fagspesifikke løsninger og sikrer at vi har den nødvendige kompetansen for å nå våre bærekraftsmål.»

Maja de Vibe

SVP Sustainability, Governance
and Compliance Statkraft

Bærekraftstrappen

3. Rapportering og ESG-data

Rapportering og ESG-data. Strukturert bærekraftarbeid handler også om å måle og dokumentere status, fremdrift og resultater innenfor de vesentlige bærekraftområdene. Uten pålitelig data, strukturert innhenting og betimelig rapportering, vil det ikke være mulig å styre bærekraftarbeidet effektivt, og heller ikke være mulig å vise interessenter at virksomheten leverer på sine mål. Dette danner dermed grunnlaget for både intern styring og ekstern troverdighet.

I umodne selskaper er rapportering og innsamling av ESG-data fragmentert og inkonsistent, og det mangler retningslinjer og transparens i rapporteringsprosessene. ESG-data brukes sjelden i beslutninger, organisasjonen har begrenset innsikt i sin egen bærekraftsytelse, og det er ingen systematisk tilnærming til å måle eller forbedre denne.

På **etablert** nivå har virksomheten robuste rutiner for både intern og ekstern bærekraftsrapportering. Revisjonssporbarhet sikres ved at

metoder, kilder og antakelser dokumenteres. ESG-data holder høy kvalitet, og det måles og rapporteres systematisk på alle vesentlige temaer. Dataene er integrert i beslutningsprosesser og følges opp på linje med andre forretningskritiske mål. På mange måter er det nettopp bærekraftrapporteringskravene i CSRD har sikket mot; at strategien er styreforankret, operasjonalisert og støttet av policyer, ressurser og kompetanse. Et spørsmål mange virksomheter stiller seg, er om rapporteringen bør ligge hos CFO eller bærekraftdirektør. Svaret avhenger av organisasjonens modenhet og kompetanse, og av hvor sterkt ESG-data allerede er forankret i den finansielle styringen.

På det **optimaliserte** nivået gjøres ESG-rapportering og -analyse på en svært sofistikert måte helt ned på produktnivå, per leverandør og kunde. Organisasjonen bruker dataene proaktivt til å identifisere og utnytte nye muligheter for vekst og innovasjon.

6 av de 11

spurte bærekraftdirektørene mener krav til rapportering i henhold til CSRD kan ha bidratt til å utvikle retningslinjer, KPI-er og kompetanse helt inn i styret.

«Det å dele informasjon og data har vi alltid hatt god kultur for i Hydro. Samtidig – rapportering krever mye arbeid i hele organisasjonen, spesielt når nye krav, som CSRD, skal innføres.

Bjørn Mauritzen

Head of Sustainability, Hydro

«Vi brukte CSRD som en mulighet å få til endringer i målsetting og endringsagenda, og dette vil gi oss langsiktige, konkrete resultater.»

Maja de Vibe

SVP Sustainability, Governance and Compliance, Statkraft

«Bærekraft er ikke først og fremst et rapporteringsrammeverk for oss. Det er et strategiverktøy, så lenge vi bruker det smart og riktig.»

Margrethe Assev

Bærekraftsdirektør, Storebrand

«Kompetanse innen rapportering er helt nødvendig for å sikre en helhet i den finansielle og ESG-rapporteringen. Vi har kapitler som henger sammen, men det er ulike personer som bidrar med innhold. Den ESG-rapporteringen vår er lagt til CFO, som opplever at rapportene har fått mer tyngde når de kommer fra finansteamet»

Agata Butterweck

VP Head of Sustainability, Compliance and Integrity, Aker Solutions

Bærekraftstrappen

4. Støttende elementer

Støttende elementer. Det unike med ESG-data sammenliknet med finansielle data, kundedata eller leverandørdata, er bredden og kompleksiteten. Bærekraft etter de Europeiske rapporteringsstandardene ESRS dekker ti ulike fagområder – fra klima og forurensning til arbeidsforhold og styring – og krever datainnhenting, analyse og beslutninger på tvers av hele verdikjeden. Det etableres stadig nye selskap som tilbyr bærekraftssoftware, og her er det ikke «one size fits all». Tvert imot. Alle selskap vil ha forskjellig IT-behov, avhengig av bransje, størrelse, lokasjon, valg av leverandører og ikke minst valg av øvrig IT-infrastruktur. Når IT er ansett som et eget kompetanseområde innen bærekraft, da har vi kommet langt.

I **umodne** virksomheter er ESG-dataforvaltningen avsondret resten av virksomheten. Selv når kildedataen kommer fra interne systemer som HR eller PLM, eksporteres de ofte ut i excel-ark og powerpointer – fordi infrastrukturen ikke er rigget til styring, analyse og rapportering av ESG-data. Dette skaper manuelle, ressurskrevende prosesser med lav revisjonssporbarhet og høy risiko for menneskelige feil.

Vi ser ofte at selskaper som er på et **etablert** nivå, bruker eksisterende IT-systemer i kombinasjon med spesialisert «ESG-software». Dette forutsetter en tydelig digitaliseringsstrategi, datastrategi, retningslinjer for datastyring og en helhetlig system- og virksomhetsarkitektur. De mest avanserte har fullt integrerte dataløsninger som gjør ESG-data tilgjengelig på samme måte som øvrige virksomhetsdata. ESG-dataene er «demokratisert» i organisasjonen, slik at de kan brukes bredt i analyser, prognoser og beslutningsstøtte. Dette muliggjøres av en felles datamodell binder sammen interne og eksterne datakilder, med høy grad av automatisering, sanntidsoppdatering og revisjonssporbarhet. Kunstig intelligens brukes for å effektivisere

datainnsamling og analysere komplekse sammenhenger på tvers av verdikjeden. Virksomheten har etablert egne tverrfaglige team som kontinuerlig optimaliserer ESG-dataflyten og sikrer datakvalitet over tid.

9 av de 11 spurte

bærekraftdirektørene er enig eller helt enig i at bærekraftsarbeid vil kreve langt mer data og datasystemer hos oss de nærmeste fem årene.



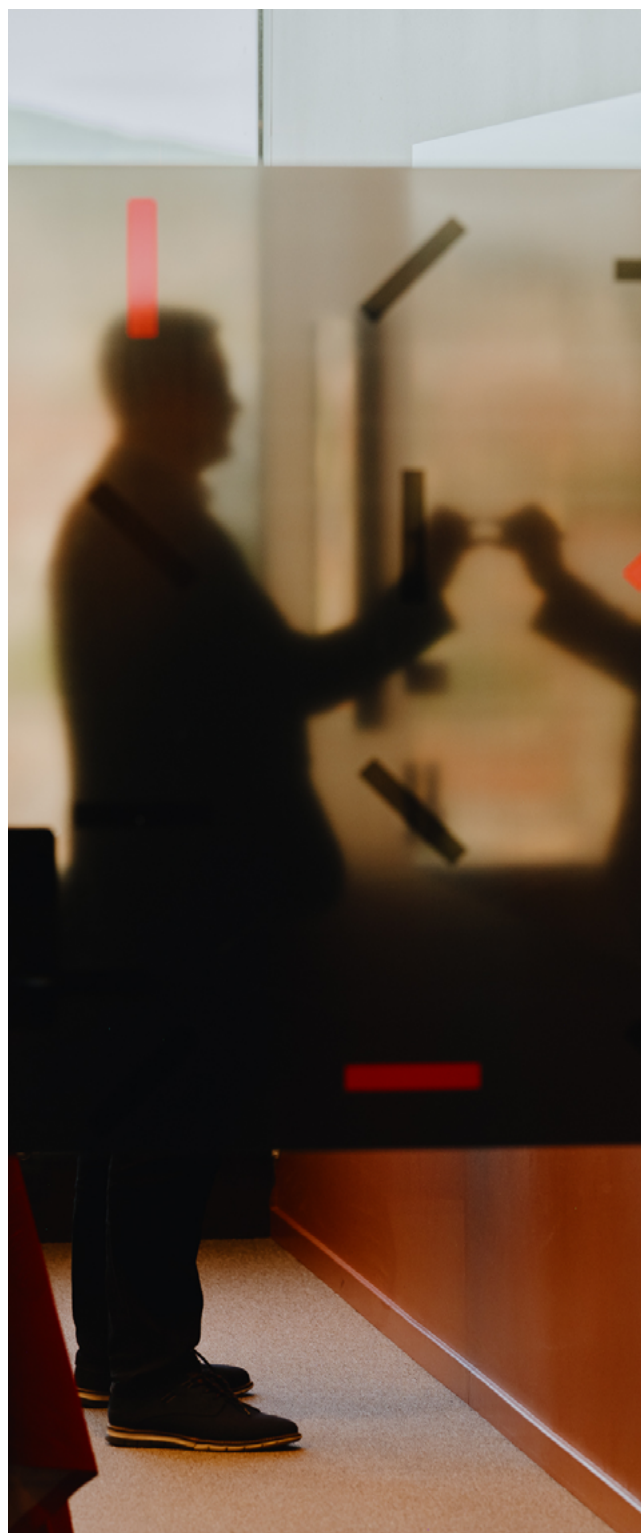
Bærekraftstrappen

5. Kultur og kompetanse

Kultur og kompetanse. For å lykkes med bærekraftstrategien, må virksomheten samles rundt denne. Ikke bare i mål og retning, men også i behovsforståelse, språk og praksis. Bærekraft kan ikke være forbeholdt en liten gruppe spesialister. Kommunikasjon og kompetansebygging er avgjørende virkemidler for å sikre at hele organisasjonen gjør det man har blitt enig om.

Vi anbefaler en tredelt tilnærming for å bygge bærekraftskompetanse:

- A. Spisset kompetanseheving for spesielt involverte ansatte
- B. Lederutvikling
- C. Bred kompetanseheving til alle



A. Spisset kompetanseheving for spesielt involverte ansatte

Bærekraft består av mange svært forskjellige fagfelt. Klima krever for eksempel annen kompetanse enn menneskerettigheter, og andre støttesystemer. Det samme med biologisk mangfold og etisk forretningsdrift. Hvert tema har egne internasjonale standarder, NGO-er, interessentgrupper, begreper og forkortelser. Noen ansatte må virkelig forstå og ha spisskompetanse på ett eller flere av disse bærekraftstemaene. Noen fagfelt krever nyansettelser, eller at kompetansen må leies inn for en periode frem til organisasjonen selv mestrer fagområdet. I andre tilfeller må ansatte lære seg nye fag ved siden av sin kunnskap og jobb, for eksempel innenfor anskaffelser, investeringsanalyse eller salg. Ofte er det nettopp kombinasjonen av kunnskap om ett eller flere bærekrafttema, og en spesifikk arbeidsprosess i virksomheten som trengs. Den kombinasjonen må som oftest utvikles av virksomheten selv.

B. Lederutvikling

Ledelsens kompetanse om vesentlige bærekraftstema kan være avgjørende for bærekraftarbeidet. Ledere er travle mennesker. Og de har mye de skal kunne noe om og levere på. Mange ledere opplever at de allerede kan mye om bærekraft, likevel er det særlig to tiltak rettet mot ledere vi anbefaler;

- Dialog med respekterte eksperter innen vesentlige bærekraftstemaer for virksomheten
- Dialog med respekterte ledere som har kommet langt på området innenfor sin virksomhet (gjørne til å holde innlegg i workshop for ledergruppen)

C. Bred kompetanseheving til alle

For å lykkes med bærekraft må hele organisasjonen forstå hvorfor bærekraft er en prioritet, og hvordan deres arbeid påvirkes av og bidrar til bærekraftstrategien. For å få dette til kreves tydelig og gjentatt kommunikasjon fra topp- og mellomledelse, kombinert med læringstiltak som oppleves relevante for arbeidshverdagen. Det handler ikke bare om kunnskap, men også om kultur: å bygge en organisasjon der bærekraft er en naturlig del av hvordan alle medarbeidere tenker, prioriterer og handler.

«Noe av det sentrale for bærekraftsarbeid er at vi trenger tverrfaglighet. Vi trenger folk som forstår banksektoren, men også sektorspesifikke ESG-krav, risikoer og muligheter. Når det kommer i tillegg til behovet for ESG-innsikt i våre største industrier, blir det en kombinasjon av kompetanse det ikke finnes mye av ennå. Så da blir det ekstra viktig å jobbe sammen på tvers, lære underveis - og være nysgjerrige og gode lyttere.»

Hilde Nordbø

Bærekraftsdirektør, DNB

«Alle må bli bærekraftsdirektører - slik at vi som er det egentlig ikke trengs lenger. Lederutvikling og vokabularutvikling innenfor bærekraft i hele selskapet er viktig, blant annet for at organisasjonen skal velge å ansette folk med bærekraftskompetanse - og ikke minst rette innstillingen. Alle må både få - og ta - ansvaret for risiko og muligheter knyttet til bærekraft innenfor sitt fagområde, om det er logistikk, innkjøp, finans eller markedsføring.»

Camilla Gramstad

Head of Sustainability, Elkjøp

Bærekraftstrappen

6. Verdikjeder og interessenter

Verdikjeder og interessenter. Interessenter er helt sentrale i bærekraftsarbeidet, som jo nettopp handler om hvordan virksomheten påvirker, og påvirkes av, omgivelsene. Kunder, ansatte, investorer, myndigheter, lokalsamfunn og leverandører kan representere både muligheter og risikoer, og deres innspill er avgjørende for å prioritere riktige bærekraftstiltak. Derfor er også interessentdialoger sentral i «beste praksis»-standarder innenfor bærekraft.

Umodne virksomheter behandler ofte interessentdialog som et årlig skippertak, primært for å tilfredsstille lovkrav og rapporteringsbehov. Modne virksomheter har derimot en strukturert tilnærming til kartlegging og oppfølging av verdikjeden og sine interessenter. Dialog om vesentlige bærekraftstema er integrert i den løpende virksomheten – salg snakker med kunder, innkjøp med leverandører, HR med ansattrepresentanter, kommunikasjon med myndigheter og interesseorganisasjoner, og så videre.

I de mest modne virksomhetene er innsikten fra interessentdialogen en sentral del av strategikutvikling, risikostyring og innovasjon. Den brukes ikke bare til å forbedre selskapets egne prestatasjoner, men også til å utvikle felles løsninger med bransjen og hele verdikjeden. Mange virksomheter undervurderer fortsatt dialogens verdi som kilde til forretningsutvikling og strategiske allianser, men her ligger et betydelig potensial for både verdiskaping og bærekraftige løsninger – vinn-vinn!

Bare 2 av de 11

spurte bærekraftsdirektørene er helt enig i at samarbeid med interessenter og partnere har vært avgjørende for deres bærekraftsinnovasjon og -løsninger.

«Vi har et ansvar for proaktiv forbedring, ikke bare å følge konsesjonen og loven.»

Maja de Vibe

SVP Sustainability, Governance and Compliance Statkraft

«Som følge av en betydelig økning i ESG-regelverk er det mange som kun setter bærekraftarbeidet i en compliance-sammenheng. Og etterlevelse er åpenbart viktig for å opprettholde og bevare tillit. Men både internt og sammen med kunder opplever vi at bærekraft står sentralt i å kunne identifisere forretningsmuligheter og at vi i fellesskap kan bidra til nødvendig og viktig omstilling i samfunnet»

Hilde Nordbø

Direktør Bærekraft, DNB

«Vi har lært at det er helt greit å feile og måtte revurdere tilnærmingen vår. Den opprinnelige bærekraftsstrategien vår var for kompleks og ga ikke mening internt. Etter å ha gjennomført en dobbel vesentlighetsanalyse fikk vi bedre innsikt og kunne tilpasse strategien til å være tydelig og målrettet.»

Kerry Bommen

VP Sustainability, Kongsberg Defence & Aerospace

Er alle dimensjonene like viktig hele tiden?

Bærekraftstrappen beskriver hva som kjennetegner virksomheters arbeid med bærekraft, på ulike modenhetsnivå fordelt på seks delområder. Men hva er viktigst? Finnes det en bestemt og anbefalt rekkefølge av vurderinger og tiltak, som sikrer at bærekraftstrategien din får fart og effekt? Ja, vi mener det.



Her vår anbefalte oppskrift for operasjonalisering:

Få på plass mål til linjen: Bærekraftstrategien bør bygge på en dobbel vesentlighetsanalyse og definerte langsiktige ambisjoner for virksomheten. Den første, og desidert viktigste, operasjonaliseringsjobben blir å omsette disse til målbare, resultatorienterte og tidsbestemte mål for alle relevante ledere. Dette bør gjøres gjennom den ordinære målstyringsprosessen, som ofte styres av finansdirektøren. Det utløse etterspørsel fra lederne som har fått ansvar for målene, etter ressurser, kompetanse, retningslinjer, risikoanalyser, og så videre. «You get what you measure!»

Gjør ledelsen til engasjerte fanebærere: På sikt må ledelsen bli synlig engasjert i bærekraftsarbeidet. Mange bærekraftsledere opplever at det er vanskelig å være eneste 'profet i eget hus', og topplederne har ofte mer erfaring og tyngde enn bærekraftssjefen. Bruk eksterne, respekterte stemmer for inspirasjon og gi lederne ansvar for å representere virksomheten i foredrag eller debatter om bærekraft. Det skaper eierskap på en helt annen måte. Det skaper eierskap til budskapet på en helt annen måte. Et engasjert styre og kravstore kunder er også gull verdt. Ta gjerne ledelsen med i interessentdialoger hvor de blir litt utfordret.

Sørg for tidlige suksesshistorier for bærekraftig verdiskaping: For å legitimere innsatsen og ressursbruken ovenfor eiere, ledere og ansatte, er det godt å kunne vise til at bærekraft ikke bare er et kostsenter, men kan styrke virksomhetens lønnsomhet og konkurransekraft. Kartlegg mulighetene for kostnadskutt (energieffektivisering, matsvinnreduksjon, m.m.) eller verdiskaping (økt sjanse for å vinne anbud, høyere betalingsvillighet, styrket omdømme, m.m.), og lag et godt business case ut av det.

Integrer bærekraft i kjerneprosessen: I virksomheter tas det hundrevis av beslutninger hver eneste dag. Bærekraftsteamet kan ikke være overalt, KPI-er gir heller ikke nok styring. Derfor må krav, standarder og veiledning om bærekraft beskrives inn i selskapets kjerneprosesser. Det må bli en naturlig del av selskapets operative maskineri og planlegging – i produksjon, salg, investeringer og anskaffelser. Styrings- og arbeidsprosessene er vanligvis beskrevet i selskapets styringsystem. Gå inn i disse beskrivelsene, legg inn krav knyttet til risikoanalyser på vesentlige bærekraftstemaer, standarder som skal brukes, minimumsresultater som skal oppnås og så videre. Lag veiledere, sjekklister, og lenk til offentlige kilder og eksempler.

Vi håper denne systematiseringen – både på tvers av dimensjoner og modenhetsnivåer – er et nyttig utgangspunkt for å vurdere modenheten i virksomhetens bærekraftsarbeid, definere riktig ambisjonsnivå og identifisere nødvendige tiltak. Bak hver dimensjon og hvert trinn i trappen finnes det rike diskusjoner og praktiske erfaringer.

Vi setter stor pris på kundene våre som gir oss muligheten til å dele våre erfaringer med andre kunder. Og ikke minst – til å bidra med å realisere innsikten i praksis.

Takk til bærekraftdirektørene vi har snakket med underveis for verdifulle perspektiver!



Folkene bak rapporten



Heikki Eidsvoll Holmås

Direktør strategi, energi og fag-
ansvarlig bærekraftsrådgivning
heikki.holmas@soprasteria.com



Ylva Bjordal

Forretningsrådgiver
ylva.bjordal@soprasteria.com



Kathrine Moe Boye

Seniorrådgiver ESG compliance
og rapportering og fagansvarlig
bærekraftsrådgivning
kathrine.moeboyee@soprasteria.com



Hege Marie Norheim

Direktør virksomhetsstrategi



Camilla Viken

Seniorrådgiver virksomhetsstyring
og strategi
camilla.viken@soprasteria.com



Simen Rudi

Rådgiver kommunikasjon og PR



Lene Egeli

Seniorrådgiver bærekraft og strategi
lene.egeli@soprasteria.com



Helene Riise Ronglan

Rådgiver ESG compliance og juss



Tiril Raknes

Seniorrådgiver bærekraftstrategi
og -styring
tiril.raknes@soprasteria.com

En stor takk for input og dialog



Agata Butterweck

VP Head of Sustainability,
Compliance and Integrity
Aker Solutions



Bjørn Mauritzen

Head of sustainability
Hydro



Camilla Gramstad

Head of sustainability
Ekjøl



Maja de Vibe

SVP Sustainability, Governance
and Compliance
Statkraft



Fredric Wendell Madsen

Fagdirektør bærekraft
VY



Margrethe Assev

Bærekraftsdirektør
Storebrand



Hilde Nordbø

Bærekraftsdirektør
DNB



Sondre Blom

EVP Teknologi og strategi
Ruter



Kerry Bommen

VP Sustainability
Kongsberg Defence & Aerospace



Hilde Røed

SVP Climate and Sustainability
Equinor



Kristine Falkgård

Chief Sustainability Officer
Fremtind

Sopra Steria

Besøksadresse

Biskop Gunnerus' gate 14A
0185 OSLO

Organisasjonsnummer

910 909 088

soprasteria.no



sopra  steria