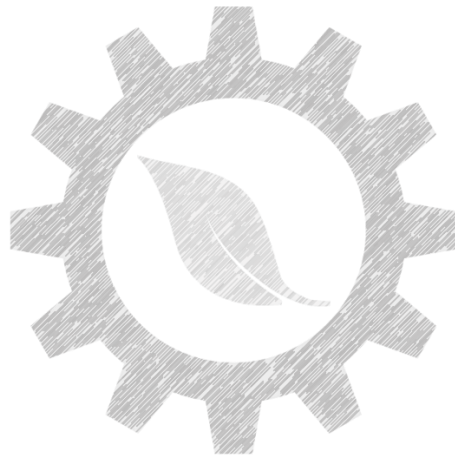




Handbók um mat á sjálfbærni fyrir fyrirtæki og stofnanir



Verkefni nr. 2020-1-IS01-KA204-065831

Verkefnið er styrkt af Framkvæmdastjórn Evrópusambandsins. Framkvæmdastjórnin ber ekki ábyrgð á innihaldi, skoðunum eða notkun á því efni sem kemur fram í þessari útgáfu. Hún endurspeglar aðeins skoðanir höfunda.

Efnisyfirlit

1. Inngangur	3
2. Efnahagsleg sjálfbærni	4
3. Umhverfisleg sjálfbærni	5
4. Samfélagsleg sjálfbærni	6
5. Mat á sjálfbærni	8
6. Sjálfbærnivísar	9
6.1 Forsenda fyrir vali	11
6.2 Dæmi	12
7. Vísar fyrir sjálfbær fyrirtæki í aðildarríkjum SINTRA	13
7.1 Búlgaría – Góð verkefni til sjálfbærni	13
7.2 Króatía – Góð verkefni til sjálfbærni	16
7.3 Eistland – Góð verkefni til sjálfbærni	18
7.4 Grikkland – Góð verkefni til sjálfbærni	21
7.5 Ísland – Góð verkefni til sjálfbærni	25
7.6 Portúgal – Góð verkefni til sjálfbærni	27
8. Heimildir og slóðir	29

1. Inngangur

Hægt er að túlka hugtakið sjálfbær þróun á ýmsan hátt. Í grunninn er það þó nálgun sem nær jafnvægi á milli ólíkra og oft andstæðra þátta sem varða umhverfis-, samfélags- og hagrænar takmarkanir sem samfélög mæta. Árangursrík sjálfbær þróun mætir þörfum nútímans án þess að tefla framtíðarkynslóðum í hættu. Sjálfbær þróun er sú hugmynd að mannleg samfélög þurfa að lifa og mæta þörfum sínum án þess að tefla getu framtíðarkynslóða til að mæta sínum þörfum í hættu. Hin opinbera skilgreining sjálfbærrar þróunar var fyrst opinberuð í Brundtland-skýrslunni árið 1987. Sjálfbær þróun er nánar tiltekið ákveðin leið til að skipuleggja samfélög þannig að þau geti átt langvarandi tilvist. Að búa innan umhverfislegra takmarkana er eitt af grunnatriðum sjálfbærrar þróunar. Eins snýst sjálfbær þróun um að tryggja sterkt, heilbrigt og réttlátt samfélag. Þetta þýðir að nauðsynlegt er að mæta ólíkum þörfum allra í núverandi og framtíðar samfélögum, að setja velferð einstaklinga, samheldni samfélaga, að allir séu með og jöfn tækifæri á oddinn.

Í þessu samhengi spilar frumkvöðlastarf mikilvægt hlutverk. Sjálfbært frumkvöðlastarf (*sustainable entrepreneurship (SE)*) er hugtak sem sameinar bæði sjálfbærni og frumkvöðlastarf og hefur verið skilgreint sem „nýskapandi, markaðsmiðuð og persónudrífín verðmætasköpun sem snýr að umhverfislegri eða samfélagslegri nýsköpun eða vörum sem ná lengra en sprotaferli fyrirtækis“ (Schaltegger and Wagner, 2007). Hægt er að skilgreina *SE* sem „skipulag í viðskiptum sem er notað til að leysa vandamál sem tengjast samfélagslegri og umhverfislegri sjálfbærni.“ Þetta er „fyrirtæki með málstað“, þar sem alheimsvandamál eru þróuð yfir í viðskiptatækifæri með innleiðingu nýsköpunar í sjálfbærni. Með öðrum orðum er hægt að lýsa hugtakinu sem frumkvöðlastarf og nýsköpun í átt að sjálfbærni.

Innra frumkvöðlastarf er ekki síður mikilvægt. Það er mikilvæg stjórnunarleið sem virkjar fyrirtæki og stofnanir til að bæta starfsemi sína, auka hagnað og enduruppgötva og endurskipuleggja sig. Sköpun, nýsköpun og geta til að taka áhættu eru mikilvægustu eiginleikarnir sem starfsfólk ætti að búa yfir og þetta eru lykilauðlindir allra fyrirtækja. Þessir eiginleikar starfsfólks eru allir nátengdir þróun innri nýsköpunar í fyrirtækjum og stofnunum. Í kraftmiklu umhverfi fyrirtækja sem einkennist af hröðum breytingum á markaðstorgi heimsins býður nýsköpunargeta fyrirtækja upp á stöðuga þörf fyrir sköpun á sama tíma og þau viðhalda samkeppnisforskoti sínu. Innleiðing innri nýsköpunarmenningar í fyrirtækjum er nauðsynleg fyrir afkomu, vöxt og sjálfbæra þróun við þessar ótryggu aðstæður markaðshagkerfa sem einkennist af mikilli markaðsbaráttu. Innri nýsköpunarstefna tryggir innleiðingu nýsköpunarhugmynda með því að skapa nýjar vörur, þjónustu og ferla eða endurhönnun á þeim sem fyrir eru. Allt fer þetta eftir eftirspurn viðskiptavina og með sjálfbærni í forgrunni.

Innri nýsköpun er á meðal forsenda og hugtaka nútímahagfræði og markaðskenninga. Hægt er að lýsa innri nýsköpun sem frumkvöðlastarfi innan kerfis eða einingar á borð við fyrirtæki, stofnun, geira, klasa, lands- eða jafnvel alþjóðamarkaðar. Þannig er innri nýsköpun meira en að bjóða tilteknu starfsfólki upp á tiltekin tækifæri.

Þessi handbók býður upp á hugmyndir og innsýn í mat á sjálfbærni og fjallar um innri nýsköpun og frumkvöðlastarf. Enn fremur er fjallað um vel heppnuð dæmi, svokallaðar sólskinssögur og bent er á nýtileg ráð þegar meta á sjálfbærni fyrirtækis, viðskiptahugmyndar eða hugmyndir í innri nýsköpun.

2. Efnahagsleg sjálfbærni

„Sjálfbær efnahagsleg þróun gefur til kynna að hámarkshagnaði sé náð með viðhaldi náttúruauðlinda og gæða þeirra til lengri tíma“ (Pearce et al. 1988). Út frá þessari skilgreiningu er markmið efnahagslífsins ekki aðeins að framleiða heldur einnig að varðveita náttúruauð. Til að ná fram sjálfbærni þarf náttúruauður að vera í forgrunni frekar en það fjármagnsstreymi sem hægt er að skapa með honum.

Hugtakið efnahagsleg sjálfbærni er tengt staðfestingu á efnahagslegum áhrifum. Oft er talað um sjálfbærniskýrslur fyrirtækja sem mæla umhverfisleg og samfélagsleg áhrif tiltekinna aðgerða. Fjárhagsástand fyrirtækja hefur mjög mikilvæg áhrif á það fé sem ætlað er til sjálfbærni. Því er mikilvægt að varðveita sjálfbærni með vörum og þjónustu sem eru efnahagslega hagkvæm fyrir fyrirtækin.

Fjárhagsleg áhrif alls sem tengjast sjálfbærni eru því afar mikilvæg því að fyrirtæki þurfa að vera rekin með hagnaði til langs tíma. Þau þurfa að hafa áhrif á umhverfislega og samfélagslega sjálfbærni. Því er mikilvægt að sjálfbærni sé raunverulegt markmið, að fyrirtækin geti haft raunveruleg áhrif á jörðina og velferð fólks.

Grænþvottur, innleiðing sjálfbærra markmiða í markaðstilgangi, færir okkur ekki í rétta átt. Til að forðast grænþvott er mikilvægt að treysta á mælanlega, opinbera vísa og að innleiða sjálfbærni í viðskiptaferla. Vísarnir geta verið ólíkir á milli ólíkra fyrirtækja en til eru almennar leiðbeiningar sem hægt er að nýta sér til að hefja jákvæða speglun:

- Fylgið lands- og alþjóðalögum og stöðlum um sjálfbærni
- Breytið framleiðsluferlum til að gera þá sjálfbærari

- Öryggi fyrir starfsfólk
- Mat á áhrifum fyrirtækis á samfélagið sem það starfar í.

3. Umhverfisleg sjálfbærni

Umhverfisleg sjálfbærni tengist náttúruauðlindum sem eru tiltækar og meðvitaðri notkun þeirra. Sjálbærnilíkan til notkunar takmarkaðra náttúruauðlinda alls heimsins er eftirsóknarvert svo að framtíðarkynslóðir geti notið þess sama og notið er í dag.

Maðurinn er ekki vistfræðilega sjálfbær tegund. Í gegnum söguna hefur mannskepnan oft ekki hugsað út í eða haft áhuga á afleiðingum fyrir umhverfið eða borið virðingu fyrir náttúrunni og öðrum dýrategundum. Hversu margir hafa vistspor sitt í huga þegar keypt er inn eða ferðast? Hversu margir hafa áhyggjur af náttúruauðlindunum sem þeir nota eða sóa, magni gróðurhúsalofttegunda sem þeir gefa frá sér með neyslumynstri sínu eða hversu mikið rusl þeir skapa? Til að svarið verði ekki lengur „aldrei“ er þörf á nýjum aðgerðum og áætlunum sem færa athygli fólks frá þeim sjálfum, að umhverfinu, til að auka vistfræðilega sjálfbærni mannsins.

Þegar fjallað er um umhverfislega sjálfbærni þarf að hafa einn mikilvægan þátt í huga. Maðurinn stendur frammi fyrir ógn sem steðjar að plánetunni sem við búum á. Það er ekki tilviljun að hugmyndin um umhverfislega sjálfbærni hefur þróast á svo skýran hátt að hún er orðin mikilvægur hluti af sjálfbærri þróun. Víðtæk merking hefur þróast úr hreinni vistfræði í að taka samfélagsleg og efnahagsleg áhrif á umhverfið inn í reikninginn.

Þegar umhverfislegri sjálfbærni er náð þýðir það að jafnvægi er á náttúrulegu vistkerfi. Barátta gegn mengun, mikilvægar aðgerðir gegn skaðlegri losun lofttegunda og ruslframleiðslu og virkjun góðra, nýskapandi efnahagslegra ferla í þeim tilgangi að hámarka, endurnýta eða endurnota auðlindir. Vistkerfi hegðunar með einu stóru takmarki. Fyrsta takmark umhverfislegrar sjálfbærni þýðir í grunninn að ná tökum á óvini númer eitt, mengun. Þegar fjallað er um mengun er ekki einungis átt við ímyndina um borg þar sem umferðaröngþveiti ríkir eða að reykur liggi yfir henni. Sú ímynd á aðeins við um loftmengun sem er aðeins lítill hluti þeirrar mengunar sem umhverfisleg sjálfbærni berst við. Útblástur gróðurhúsalofttegunda, brennsla náttúrulegra eða manngerðra gasa, úrgangskerfi, efnavörur sem notaðar eru í landbúnaði og iðnaði, koltvíoxíðútblastur úr loftun og upphitun gróðurs, ýmsar gufur og eitruð gaslosun, þar á meðal díoxín og koltvíoxíð sem hafa veruleg áhrif á samsetningu andrúmsloftsins. Fyrirtæki geta gert ýmislegt í innri nýsköpun til að stýra starfsemi sinni í átt að meiri umhverfislegri sjálfbærni.

Þegar útblástur nær óhóflegum styrk verða aðrar aðgerðir ekki nóg. Líkami mannsins og umhverfið sjálft verður ekki fært um að losa sig við efnaleifarnar sem setjast þar að. Frá himni og að jörð þarf baráttan fyrir umhverfislegri sjálfbærni einnig að líta til þess að stjórna

jarðvegsmengun. Jarðvegsmengun breytir náttúrulegri efnasamsetningu jarðvegsins og kemur til vegna skaðlegra verka mannsins á borð við notkun efnavöru og áburðar, úrgangs sem brotnar ekki niður í náttúrunni og losunar mengaðs vatns og leysiefna á óhentugum svæðum.

Að endingu, vatn. Vatnsmengun eykst stöðugt í sjó, ám og vötnum. Allt frá losun skaðlegs vatnsgruggs til úrgangs af ýmsum gerðum, svo sem heimilissorps, iðnaðarúrgangs og þéttbýlisúrgangs. Vatnsmengun er ein helsta ástæðan fyrir baráttunni gegn plastnotkun. Síðan árið 2000 hefur plastúrgangur í Atlantshafi þrefaldast.

Fyrsta markmið umhverfislegrar sjálfbærni er að varðveita auðlindir jarðar á eftirfarandi hátt:

- Aðlögun sjálfbærra og endurnýtanlegra orkuauðlinda, að hætta notkun jarðefnaeldsneytis
- Að bjóða upp á jöfn tækifæri fyrir alla
- Að virða auðlindir vistkerfisins með því að skapa sjálfbær samfélög
- Að hanna sjálfbærar borgir sem byggja á umhverfislegum og samfélagslegum forsendum
- Að fræða borgara um sjálfbæra og upplýsta neyslu
- Að tryggja skilvirka nýtingu auðlinda í þágu sjálfbærra viðskipta

Evrópa hefur lagt áherslu á að viðskiptahættir tryggi að a.m.k. eitt eftirfarandi markmiða sé haldið í heiðri:

- Minni áhrif á loftslagsbreytingar
- Aðlögun að loftslagsbreytingum
- Sjálfbærni og vernd vatns og auðlinda sjávar
- Umbreyting að hringrásarhagkerfi
- Mengunarvarnir og -stjórnun
- Vernd líffræðilegs fjölbreytileika og vistkerfa

4. Samfélagsleg sjálfbærni

Samfélagsleg sjálfbærni eru aðgerðir sem miða að jafnræði í samfélaginu. Samfélagsleg sjálfbærni eru fjölbreyttar aðgerðir sem hafa áhrif á lagaleg, efnahagsleg og menningarleg málefni. Almennt er samfélagslegri sjálfbærni náð með því að draga úr fátækt og að gera öllum einstaklingum kost á lífi með reisn. Samfélagsleg sjálfbærni merkir að draga úr misrétti til gæða á milli stétta innan þjóða og á milli þjóða heims og að samanlagður vöxtur sé mögulegur án þess að fórna lífsgæðum fólks.

Velferð, sem skilyrði fyrir tilvist mannsins, er í raun samfélagsleg ábyrgð sem gefur til kynna markvissar aðgerðir sem hafa áhrif á efnahagskerfi og samband þeirra við náttúruauðlindir jarðar. Vegna þessa eru aðgerðir í þágu samfélagslegrar sjálfbærni afar mikilvægar vegna skilvirkrar

innleiðingar umhverfislegrar og efnahagslegrar sjálfbærni. Sjálfbær þróun er einning túlkuð með samfélagslegri sjálfbærni fyrirtækja sem setur saman dæmigerða fjármálastjórnun, þar á meðal hámarksambandsins milli áhættu og tekjumöguleika, með víðara sjónarhorni á samantöð áhrif á náttúru, samfélag og stjórnvöld. Sjálfbær þróun, með öllum þeim vísbendingum sem notaðar eru, er því hugsuð sem val á fjárfestingum sem miða ekki eingöngu að hámarks skammtímagróða. Enn fremur gaf Evrópuráðið út yfirlýsningu árið 2011 þar sem fjallað er um sjálfbæra þróun sem „nálgun gagnvart samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja sem hefur aukið mikilvægi í samkeppni. Sjálfbær þróun getur haft í för með sér ávinning hvað varðar áhættustjórnun, hún getur dregið úr kostnaði, aukið aðgang fyrirtækis að fjármagni, bætt samband þess við viðskiptavinum og mannauð og aukið nýsköpunargetu sína“.

Samfélagsleg ábyrgð er tjáð á ýmsan máta og hún á við um bæði stórar og smáar einingar. Algengustu dæmin eru R-in fjögur sem eru þungamiðjan þegar innleiða á stefnu sem markast af virðingu. R-in fjögur eru *recycling, reuse, recover* og *reduce* og þau má þýða sem endurnýting, endurnotkun, endurheimt og að draga úr, með það að markmiði að takmarka áhrif vistsporsins og að berjast gegn neysluhyggju, sem er erkióvinur umhverfisins. Einnig má nefna þáttöku í *Fair Trade*, sem eru aðgerðir í þágu góðgerðarstarfs, með því að vekja athygli markaðarins á ýmsum mállefnum og hægt er að ýta þeim áfram með ábyrgum fjárfestingum. Ekki er víst að allir sem fá sér kaffi á Starbucks viti að stefnan um ábyrgð fyrirtækja, *CSR (Corporate Social Responsibility)*, lék afar mikilvægt hlutverk í fyrirtækinu eins og kemur fram í *CAFE-áætluninni (Coffee and Farmer Equity)* sem tryggir að fyrirtækið er rekið með samfélagslegri ábyrgð. Starbucks lét ekki staðar numið þarna heldur ákvað fyrirtækið að taka höndum saman með Ethos Water í því skyni að hjálpa yfir milljarði manna að fá aðgang að drykkjarvatni.

Fyrirtækjasamsteypur, sem samanstanda af einingum sem vekja áhuga almennings og eru jafnvel móðurfyrirtæki annarra stórra fyrirtækja og hafa að meðaltali yfir 500 starfsmenn ættu að kynna sjálfbærnisráðgjafir sínar árlega. Sjálfbærnisráðgjafir eru skjöl sem staðfesta árangur fyrirtækisins, ekki fjárhagslegan (sem ársskýrslur gera), heldur hvernig markmiðum hefur verið framfylgt og náð. Ekki er um að ræða skyldu af hálfu löggjafans en *GRI (Global Reporting Initiative)* var komið á laggirnar í þeim tilgangi að mæta þessari þörf með alþjóðlegum leiðbeiningum um hvernig ætti að skapa alhliða fjárhagsáætlun sem tekur tillit til efnahagslegrar, umhverfislegrar og samfélagslegrar sjálfbærni.

Ýmsir staðlar eru fyrir hendi þegar kemur að samfélagslegri ábyrgð. SA 8000 er t.d. alþjóðlegur staðall fyrir samfélagslega vottun og siðferðislegan raunveruleika, hvort sem er í almenna eða opinbera geiranum. Þessi staðall er þróaður af SAI, Social Accountability International, sem er óháð stofnun sem berst fyrir grundvallarréttindum starfsfólks, vernd barna og að öryggi og hreinlæti sé tryggt á vinnustöðum. Í stuttu máli nær staðallinn yfir fjölda öryggisventla og velferðarþátta sem ber að fylgja samkvæmt þeim reglum sem settar eru. Að auki má nefna ISO

26000 leiðbeiningarnar sem fela í sér skilgreiningar á grunnreglum samfélagslegrar ábyrgðar, lykilþáttum hennar og innleiðingar hennar í alla starfsemi fyrirtækis eða stofnunar.

5. Mat á sjálfbærni

Markmið sjálfbærnimats er að mæla áhrif verkefnis eða aðstæðna frá sjónarhóli sjálfbærrar þróunar. Hvernig er hægt að meta hvort starfsáætlun eða verkefni hreyfist raunverulega í rétta átt? Sjálfbærnimat gerir mögulegt að mæls tímanlega hvort tiltekið verkefni samræmist markmiðum sjálfbærrar þróunar. Það skráir og kynnir á gegnsæan og kerfisbundinn hátt hvaða jákvæðu og neikvæðu áhrif verða á þáttum á borð við stærð efnahags fyrirtækis, umhverfi, samfélag og viðkomandi starfssvið. Í grein sinni „*Partnerships from Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st-century business*“, fjallar John Elkington um að fyrirtæki ættu að vinna samtímis að þremur ólíkum fjárhagsáætlunum. Sú hefðbundna, sem byggir á hagnaði og tapi, borgaralegu samfélagi og umhverfinu. Út frá þessu sjónarhorni er nauðsynlegt fyrir öll fyrirtæki og stofnanir á markaði að skilgreina langtíma markmið fyrst en einnig er jafn mikilvægt að fjarlægðin frá þessum markmiðum og samræmi aðgerða við þau séu stöðugt mæld.

Mælingar, stjórn og samskipti í þágu sjálfbærni verða þannig mikilvæg skref í uppbyggingu viðskiptaáætlunar. Fyrsta skrefið er því að skilgreina stefnu fyrirtækis sem miðar að sjálfbærni og kortleggur alla mögulega og núverandi þætti sem snúa að sjálfbærni. Samkvæmt meginreglum GRI er staðfesting þessara þátta byggð á lögmálinu um mikilvægi (e. *principle of materiality*). Þar sem hver aðgerð hefur í för með sér möguleg umhverfisleg eða samfélagsleg áhrif leggur lögmál mikilvægis til að mælingar á árangri skuli aðeins ná til tiltekinna þátta viðskiptaáætlunarinnar hvað sjálfbærni varðar. Þessir þættir eru auðkenndir vegna mikilvægis þeirra og áhrifa á hina þreföldu rekstrarafkomu (e. *Triple bottom line*). Þegar búið er að bera kennsl á alla tilheyrandi þætti getur fyrirtækið haldið áfram og skilgreint umbótamarkmið sín. Þessi markmið miða oft að því að lágmarka notkun auðlinda, minnka orkunotkun, bæta öryggi á vinnustað, minnka losun koltvíoxíðs eða að bæta lífið í samfélaginu sem fyrirtækið starfar í.

Þegar búið er að skilgreina markmið viðskiptaáætlunar og tilheyrandi aðgerðir tekur flóknasti hlutinn við. Hann snýst um val á viðeigandi vísam (e. *indicators*) til að fylgjast með frammistöðu fyrirtækisins með tilliti til þeirra markmiða sem sett hafa verið og þeim árangri sem fyrirtækið vill ná. Þessir frammistöðuvísar eru almennt þekktir sem Lykilframmistöðuvísar (e. *Key Performance Indicators*), einmitt vegna þess lykilhlutverks sem þeir gegna þegar lagt er upp með viðskiptaáætlun.

Vísar eru kennistærðir sem gefa upplýsingar um einkenni atburðar þótt þeir gefi aðeins upplýsingar um hluta hans. Þeir eru fyrst og fremst tilbúin lýsing á þeim vanda sem rannsakaður er, til að varðveita upplýsingar sem fengist hafa með viðkomandi greiningu. EUROSTAT, OECD,

Alþjóðabankinn og Evrópska Umhverfisstofnunin hafa þróað umhverfislega og félags-hagfræðilega vísa sem þeir hafa deilt með vísindaheiminum í mörg ár. Samt sem áður mæla þeir fyrst og fremst á landsvísu og gefa ekki nægjanlega nákvæm gögn sem nauðsynleg eru fyrir staðbundna greiningu, og greiningu fyrirtækja og stofnana.

6. Sjálfbærnivísar

Á alþjóðlega vísu er þó skilningur á því að nauðsynlegt sé að leyfa staðbundnum samfélögum að velja þá vísa sem passa best viðkomandi aðstæðum, til að lýsa þeirra eigin umhverfis- og félags-hagfræðilegu einkennum. Því er mikilvægt að þekkja vísa á smærri, staðbundnum mælikvörðum, svo sem stjórnunarmælikvarða fyrir sveitarfélög sem mætir eins og hægt er þremur helstu skilyrðunum sem OECD setur og eru alþjóðlega viðurkennd, þ.e. *mikilvægi, stöðugleika greininga og mælanleika*.

Vísir fyrir mikilvægi ætti að:

- (1) geta gefið skýra mynd (af stöðu, þrýstingi, svörun), einnig á virkan hátt;
- (2) vera auðveldur til túlkunar og útskýringa og fær um að beina athygli að aðgerðum;
- (3) taka vel eftir breytingum;
- (4) geta gefið nýtilegan grunn fyrir samanburð (alþjóðlegan, landsbundinn, staðbundinn o.s.frv.);
- (5) að vera tengdur þröskuldi eða virðisviðmiðum;
- (6) vera nýtilegur í umhverfislegri, samfélagslegri og efnahagslegri stjórnun.

Vísir fyrir greiningastöðugleika ætti að:

- (1) vera tæknilega skýrt afmarkaður og vísindalega samþykktur;
- (2) byggjast á lands- og alþjóðastöðlum;
- (3) vera nothæfur sem hluti af framtíðaráætlunum.

Vísir er mælanlegur ef gögn sem hann þarf eru

- (1) nú þegar til staðar (eða aðgengilegar innan kostnaðar- og tímaramma);
- (2) skjalfest;
- (3) gæðagögn (ábyrg);
- (4) sannreynanleg;
- (5) tæk til uppfærslu (innan tiltekins tímaramma).

GRI er líklega sú stofnun sem hefur hvað mesta áreiðanleikann þegar um er að ræða leiðbeiningar fyrir sjálfbærnisráðgjafur. Síðan efnahags-, umhverfis- og samfélagsvísarnir voru fyrst gefnir út hafa leiðbeiningarnar sem GRI hefur þróað sett ákveðin viðmið í mælingum á frammistöðu fyrirtækja.

Vísunum er skipt í 6 sértæka flokka sem byggjast á því sviði sem mælingin nær til:

- Efnahags
- Umhverfis
- Mannréttinda
- Starfsfólks og vinnustaðar
- Vöru
- Fyrirtækis

Önnur aðferð sem er mikið notuð í mati á sjálfbærni hjá fyrirtækjum byggir á hugmyndinni um vistfræðilegri skilvirkni, og er þróað af *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Hægt er að lýsa hugtakinu vistfræðileg skilvirkni sem sambandinu á milli virðis þeirrar vöru sem framleidd er og þeim áhrifum sem framleiðslan skapar. Það sem er mest áberandi varðandi þetta er, eins og WBCSD bendir sjálft á, er að vistfræðileg skilvirkni hefur ekki aðeins með skilvirkni í auðlindanýtingu að gera heldur einnig að minni áhrif af framleiðslunni eru álitin afar mikilvæg þegar ná á markmiðum þeirra áætlana sem gerðar eru. Hugmyndin er að skapa eigi „win-win“ aðstæður þar sem efnahagur og sjálfbærni eru ekki andstæður. Ólíkt WBCSD vísunum inniheldur ISO 14031 bæði ferlis- og frammistöðuvísa. Ástæðan fyrir því að þessir þættir eru með í ISO 14031 staðlinum er sú að áhrif viðskipta skapa breytingar í umhverfinu og þær ætti einnig að mæla. Markmiðið er að hvetja fyrirtæki sem starfa við umhverfisvernd að breyta starfsstefnu sinni þannig að neikvæð umhverfisáhrif af starfseminni minnki.

Skilgreining vísis gerist ekki eins hratt og ætla mætti. Stundum leiðir vanmat á vísi til óviðeigandi notkunar og vanrækslu á mikilvægum upplýsingum sem vísirinn sjálfur býr til. Stigveldi vísa, sem *Lowell Centre for Sustainable Production* (LCSP) hannaði (Veleva, 2001), er gott verkfæri fyrir fyrirtæki sem eru í þann mund að skipuleggja og meta skilvirkni sinna vísa. Ramminn frá LCSP skiptir vísunum í fimm stig samkvæmt grunnreglum um sjálfbærni:

1) Reglufylgni: Felur í sér alla vísa sem meta hversu vel fyrirtækið fylgir staðbundnum, lands- og alþjóðareglum með stöðlum þess geira sem það starfar í. Dæmi um það er fjöldi sekta sem fyrirtækið hefur fengið fyrir brot á reglum.

2) Efnanotkun og frammistaða er mikilvægur flokkur vísa sem mæla notkun og losun fyrirtækis þegar kemur að orku- og vatnsnotkun, vörum til starfseminnar, hversu mikið rusl skapast af

starfseminni, losun lofttegunda o.s.frv. Þar sem vísarnir mæla skilvirkni í notkun auðlinda eru þeir afar mikilvægir til að öðlast og viðhalda samkeppnisforskoti þegar kemur að sjálfbærni.

3) Áhrif: Þessi flokkur nær yfir mælikvarða og vísa sem hafa með áhrif fyrirtækisins á náttúru og mannlegt umhverfi (ISO 14001:2004). Almennir heilsu- og öryggisvísar á borð við fjölda slysa falla inn í þennan flokk.

4) Birgðakeðja og lífshringur vörunnar: Þessi flokkur inniheldur vísa fyrri flokka sem ná út fyrir veggi fyrirtækisins og fela í sér alla birgðakeðjuna og dreifingu, notkun og eyðingu vörunnar. Dæmi um þetta er hversu stór hluti vörunnar er endurnýtanlegur, hversu mikil endurnýjanleg orka er notuð við framleiðslu íhluta og loks koltvíoxíðlosun vegna flutninga.

5) Sjálfbær kerfi: Felur í sér vísa sem útskýra hvernig fyrirtæki kemur sjálfbærni inn í samfélags- og efnahagslega starfsemi sína og lítur ekki á sjálfbærni sem einangraða einingu. Þessir vísar mæla frammistöðu gagnvart lífsgæðum, notkun vatnsauðlinda með tilliti til endurnýjunar á svæðinu. Erfitt er fyrir einstök fyrirtæki að skilgreina þessa gerð vísa og þeir eru oftast gerðir á lands- eða alþjóðavísu en það fer fyrst og fremst eftir því hvað ríkisstjórnir og sveitarstjórnir ákveða.

6.1 Forsenda fyrir vali

Vísar eru grunnþáttur þegar þróa á gott sjálfbærnimat. Því er mikilvægt að velja bestu mögulegu forsendur. Hér fylgja nokkur dæmi:

1) Aðgengi og skilningur.

Ef vísir er ekki skiljanlegur um leið og litið er á hann, þá helst vegna flókinna eða óstöðugra kvarða er nýting hans mjög takmörkuð, bæði sem innra stjórnunartæki og sem leið til að eiga samskipti við umheiminn. Velja ætti vísa með það í huga að þeir séu skiljanlegir, nýtilegir og að ekki sé hægt að mistúlka þá eða skapa hlutdrægar niðurstöður.

2) Mikilvægi.

Vísar ættu að styðja við ákvarðanatöku með því að auðkenna svið og tækifæri til betrumbóta. Þeir þurfa að vera merkingarbærir og búa yfir jafnvægi á milli tæknilegra þátta og almennra upplýsinga.

3) Skiljanleiki

Valdir lykilvísar ættu að ná yfir alla helstu þætti og mikilvæg áhrif.

4) Stjórnun og samanburður

Meta ætti frammistöðuþróun sem vísar gera grein fyrir með því að tryggja hæfi til samanburðar og endurtekningar.

5) Möguleiki á stýringu

Stýring á vísi veltur á getu stjórnenda til að hafa áhrif á vísinn með eigin aðgerðum. Þetta gefur þeim kost á að sýna hluthöfum eða hagsmunaaðilum þær framfarir sem orðið hafa á skýran og óumdeilanlegan máta.

6) Áframhald.

Vísir sem ekki er fylgst með og hann uppfærður eða að ekki sé hægt að uppfæra hann gefur ekki kost á að fylgjast á skilvirkan hátt með breytingum á frammistöðu. Ekki ætti að notast við slíka vísa.

7) Skilvirkni.

Einn mikilvægasti þátturinn í vali á vísunum er skilvirkni vísanna sjálfra. Vísar sem krefjast óhóflegs gagnamagns eða sem ekki er tæknilega mögulegt að afla gagna fyrir eru ekki gagnlegir og hafa neikvæð áhrif á frammistöðu vegna þeirra auðlinda sem þarf til að skapa þá.

6.2 Dæmi

Lykilframmistöðuvísar (KPIs) sem falla undir efnahagsrekstur eru dæmigerð verkfæri til ákvörðunartöku fyrir fyrirtæki þar sem þeir skapa tækifæri til mælinga á árangri hvað varðar fjárhagsrekstur fyrirtækis. Fullmótaðir og yfirgripsmiklir fjárhagsvísar þurfa að koma inn á alla þá þætti sem skipta máli í fjárhagsstjórnun fyrirtækis og þeir þurfa einnig að mæta þörfum allra stærstu hagsmunaaðilanna. Þótt flestir fjárhagsvísar komi fram í ársreikningum og séu niðurstöður hefðbundinnar stjórnunar er eðlilegt að endurflokka þessa vísa samkvæmt hugmyndinni um þrefalda rekstrarafkomu (e. *Triple Bottom Line*). Þar þarf að aðgreina t.d. vísa fyrir fjárhagslegan árangur (t.d. fjárhagsniðurstöður og samkeppnisforskot) og vísa sem fjalla um hvað ákvarðar slíkan árangur (t.d. gæði, nýsköpun og nýtingu auðlinda). Að auki, til að ná réttu mati á fjárhagslegri frammistöðu er viðeigandi að taka með í reikninginn þætti sem ekki hafa beint með fjárhag að gera, t.d. ánægju viðskiptavina, sveigjanleika í framleiðslu eða nánar tiltekið, hversu mikil nýsköpun felst í framleiðslunni. Umhverfisvísar falla undir þrjú stór svið:

1) Frammistöðuvísar fyrir starfsemi (e. *Operational Performance Indicators* (OPI)) sem beina sjónum að notkun (efni, orku og vatni), tækjum, vöruleiðum og útkomu (vörum og þjónustu, rusli, vatnsmengun og losun). Burtséð frá því hvaða gerðir kvarða eru notaðar ætti að leggja áherslu á að raunveruleg skilvirkni þessara vísa næst þegar notkun þeirra er gerð að venju, t.d. þegar heildartekjur, sala eða fjöldi starfsfólks verður almennt samnefnaður.

2) Frammistöðuvísar fyrir umhverfið (e. *Environmental Performance Indicators* (ECIs)) gefa upplýsingar um ástand umhverfisins og líta meira út á við, í átt að nærsamfélaginu og hagsmunaaðilum almennt.

3) Frammistöðuvísar fyrir stjórnun (e. *Performance Management Indicators* (MPI)) sem gefa upplýsingar um getu stjórnenda til að hafa áhrif á frammistöðu í viðskiptum í samhengi við umhverfið. Þessir vísar mæla t.d. uppbyggingu umhverfisstefnu, reglufylgni, samband við hagsmunaaðila o.s.frv. Þeir eru að mestu eigindlegir og horfa að mestu inn á við – gefa upplýsingar

um hversu langt er í markmiðin sem sett hafa verið. Þar sem slíkir mælikvarðar eru eigindlegir takmarkar það notagildið hvað varðar upplýsingar um árangur í viðskiptum.

Stutt er síðan fyrirtæki hófu að fjárfesta í nothæfum vísam. Þeir miða fyrst og fremst að fyrirtækjasviðinu og snúast að mestu um öryggi starfsfólks, jafnvægi þeirra milli starfs og lífs og hversu gagnleg starfsemi fyrirtækisins er fyrir nærsamfélagið sem það starfar í. Einnig snúast þeir um að skapa grundvöll fyrir vali, skilgreiningu og flokkun á helstu hagsmunaaðilum; hvernig nálgast skal skoðanir þeirra (t.d. með því að fá þá ásamt markhópum til að svara spurningalistum); hversu oft á að fá fram skoðanir þeirra og hver tilgangurinn sé með því að fá fram þessar skoðanir en einnig hvernig gera skuli áætlanir um umbætur á ferlinu. Þá fjalla kvarðarnir einnig um stefnu, gildi, siðferði, samfélagssáttmála og sjálfbærniástarf, uppbyggingu fyrirtækis í samfélagsstefnu og stjórnunarkerfi sem fela í sér samfélagslega frammistöðu (e.g., ISO 14001, SA8000). Þá snúa þeir að kynjafjölbreytni starfshópsins, félagafrelsi, barnavinnu, starfsmannaveltu, fjarvistum úr vinnu, bótum og réttindum, þátttöku í nærsamfélagi, færníkennslu, tækníkennslu, kvörtunum, fjárfestingu í velferð starfsfólks (t.d. stuðningi við fjölskyldur o.s.frv.), manngæsku og sköttum sem greiðast til samfélagsins. Einnig er litið til frammistöðu gagnvart innri samfélagsmælikvörðum og heilsu- og öryggisstöðlum (t.d. slysum, fjarveru úr vinnu o.s.frv.).

Eins og sjá má af þessari upptalningu er hægt að nýta fjölmarga vísa sem snúa að ólíkum þáttum, ólíkum fyrirtækjum og ólíkum innri nýsköpunaraðgerðum. Þegar meta á sjálfbærni ólíkra viðskiptalíkana og innri nýsköpunarhugmynda er einnig mikilvægt að velja þá vísa sem passa best við og það fer eftir því í hvaða geira fyrirtækið starfar og einnig hvaða markmið eru talin mikilvægust.

7. Vísar fyrir sjálfbær fyrirtæki í aðildarríkjum SINTRA

Þátttakendur í SINTRA verkefninu hafa nú safnað upplýsingum, hver í sínu landi sem hjálpar til við að styðja við sjálfbæra hugsun í fyrirtækjum og stofnunum. Hér að neðan verður fjallað um vel heppnuð verkefni, svokallaðar sólskinssögur í sjálfbærni-verkefnum í Búlgaríu, Eistlandi, Portúgal, á Íslandi, Grikklandi og í Króatíu.

7.1 Búlgaríu – Góð verkefni til sjálfbærni

- **Sólskinssaga nr. 1: Aukið frumkvöðlastarf og viðskiptafærni í ferðamannaiðnaðinum**
Verkefnið stóð yfir á tímabilinu júní 2013 – júlí 2015 og var unnið af University of National and

World Economy (Viðskiptaháskólanum) í Sofíu í Búlgaríu (UNWE) ásamt Institute of Tourism (Ferðamálastofnun Bratislava) í Slóvakíu (IoT) og Bulgarian Association for Rural and Eco Tourism (Sambtökum ferðamennsku í dreifbýli og vistvænni ferðamennsku í Búlgaríu) með samningi nr. BG051PO001-7.0.07-0236-C0001/ 19.04.2013, styrkjakerfi „Án landamæra – hluti 1 – þrep 2“ innan forgangssviðs 7: Fjölbjóðlegt og fjölsvæðasamstarf starfsáætlunar Mannauðspróunardeildar 2007-2013 (e. *Without borders – Component 1 – Phase 2' within Priority Axis 7: Transnational and Interregional Cooperation of the Human Resources Development Operational Programme 2007-2013*), að hluta styrkt af Evrópusambandinu í gegnum Samfélagssjóð Evrópu.

Markmið verkefnisins var að auka atvinnuþátttöku og aðlögun nemenda ásamt því að auka atvinnuframboð í ferðamannaiðnaðinum, þar á meðal sjálfsköpuðum atvinnutækifærum. Stuðningur við ungt fólk í að hefja fyrirtækjarekstur í ferðamannaiðnaðinum og aukin geta einkafyrirtækja í nærsamfélaginu með styrkjum frá Evrópusambandinu var einnig á meðal markmiða verkefnisins.

Þessi sólskinssaga er dæmi um innri nýsköpunarmiðaðar aðgerðir sem einn prófessora UNWE hóf. Enn fremur er sjálfbærni verkefnisins tryggð með því að skapa tækifæri út frá sameiginlegri reynslu og með þróun á gagnvirku kennslukerfi til að skapa nýtt, fræðilegt, hagnýtt kennslufni fyrir nemendur í ferðamálafræðum. Þegar verkefninu lauk hélt vefsíða verkefnisins og kennslukerfið áfram að þróast undir stjórn upplýsingatæknideildar UNWE. Eins má nota efnið til að halda áfram menntun á vegum Framhaldsnámsdeildar UNWE.

- **Sólskinssaga nr. 2: Þróun á GPS-tengdum fatnaði**

Verkefnið tengist þróun nýsköpunarvöru, þ.e. íprótta- og útivistarfatnaðar með samskiptabúnað fyrir GPS staðsetingu, framleitt með notkun nýskapandi tækni frá Brizosport, sem er fyrirtæki sem framleiðir íprótta- og útivistarfatnað. Verkefnið var unnið frá nóvember 2016 til október 2018.

Þegar búið var að próa þessa nýsköpunarvöru tengdist hún íprótta- og útivistarfatnaði eins og kemur fram hér að ofan. Væntingar stóðu til þess að varan myndi leiða til aukinnar notkunar snjallforrita í íprótta- og útivistarfatnaði. Með því að koma GPS-búnaði fyrir, verður hægt að mæla hreyfingu, tíma, líkamlega áreynslu og líkamlega virkni á fjölbreyttan máta fyrir þá sem stunda jaðaríþróttir, ferðamennsku og fjallaferðamennsku. Annar mikilvægur þáttur, fyrir utan fyrrgreindar mælingar, er möguleikinn á að senda staðsetningargögn með korti, þar sem þetta skapar tækifæri á að auka öryggi notenda, sérstaklega þegar um er að ræða fjallaferðir í slæmu veðri, jaðarferðamennsku, fjallaverðamennsku, göngur, vetraríþróttir o.s.frv.

Verkefnið er talið falla undir sjálfbærnimiðun og innri nýsköpun þar sem einn af vöruhönnuðum fyrirtækisins kom fram með hugmyndina að þessari nýju vöru og þróaði hana. Enn fremur bar innleiðing vörunnar árangur og verkefnið studdi verulega við aukna sjálfbærni í fyrirtækinu, bæði á innanlands- og alþjóðamarkaði íþróttafatnaðar.

- **Sólskinssaga nr 3: Vistvænar samgöngur**

Verkefnið um vistvænar samgöngur fékk fjárhagslegan stuðning Evrópusambandsins. Það var unnið frá ágúst 2017 – júlí 2019 af fyrirtækinu Delia Auto Ltd, sem er fyrirtæki sem starfar við rannsóknir og þróun og sérhæfir sig í þróun nýskapandi samgöngulausna. Þetta verkefni miðaði að þróun, prófun og einkaleyfi á nýsköpunarvöru, tvöföldu eldsneytiskerfi í sprengihreyfli. Varan var talin bjóða upp á mikla möguleika og verðmæti umhverfislega, efnahagslega og fjárhagslega.

Markmið verkefnisins var nánar tiltekið a þróa própan-bútangas skiptikerfi fyrir sprengihreyfil og seinna meir að koma af stað fjöldaframleiðslu og innsetningu í farartæki. Nýja kerfið hefur verulega betrubætt núverandi lausnir á markaðinum hvað varðar eiginleika, notkun, tæknilausnir, innbyggða íhluti og efni, hversu auðvelt er fyrir notandann að koma búnaðinum fyrir og nota hann ásamt því að varan dregur úr losun gróðurhúsalofttegunda.

Þessi sólskinssaga er dæmi um hvernig hugmynd um nýja vöru sem kemur frá einum af vísindamönnum í rannsókn- og þróunarfyrirtæki getur haft mikil áhrif á aukið verðmæti, hvort sem er á stórum eða smáum skala. Þannig hefur þetta verkefni veruleg áhrif á sjálfbæra þróun í samgöngum og orkunotkun, auk þess að hafa áhrif á fyrirtækið sjálft.

Nafn og númer sólskinssögu	Hugmynd og nýsköpun
Sólskinssaga nr. 1: Aukið frumkvöðlastarf og viðskiptafærni í ferðamanna- iðnaðinum	Hugmynd: Að styðja við ungt fólk að hefja fyrirtækjarekstur í ferðamannaiðnaðinum. Nýsköpun: Nýsköpunarnálgun verkefnisins byggðist á þróun sýndarumhverfis þar sem notendur vefkennslukerfis gátu lært um nýsköpun og viðskiptafærni í ferðamannaiðnaðinum og fengu tækifæri til að búa til viðskiptaáætlun fyrir það sem þeir sáu sem tækifæri. Aðalmarkmið kennslukerfisins var að skapa samtímis upplýsingar um hversu mikil hagnaðarvon var í hverju verkefni fyrir sig, hvort sem það var í nýbyggingu, endurnýjun eða endurbyggingu gististaða og að þróa leiðbeiningar í þessa veru.
• Sólskinssaga nr. 2: Þróun á GPS-tengdum fatnaði	Hugmynd: Útvíkkun á snjalltækni í íþrótta- og útivistarfatnaði. Nýsköpun: Fatnaður fyrir jaðar- og öðruvísi ferðir og íþróttir með GPS-samskiptabúnaði saumuðum í fatnaðinn með notkun saumalausrar nýsköpunartækni.
• Sólskinssaga nr. 3: Vistvænar samgöngur	Hugmynd: Þróun á própan-bútangas skiptikerfi fyrir sprengihreyfil og á endanum að gera kerfið tilbúið til fjöldaframleiðslu og innsetningu í samgöngutæki. Nýsköpun: Tvöfalt eldsneytiskerfi fyrir sprengihreyfil, verulega betrubætt miðað við núverandi lausnir á markaði hvað varðar eiginleika og notkun, tæknilausnir, innbyggða íhluti og efni, hversu auðvelt er fyrir notandann að koma búnaðinum fyrir og nota hann ásamt því að varan dregur úr losun gróðurhúsalofttegunda.

7.2 Króatía – Góð verkefni til sjálfbærni

Þegar dæmi um góð verkefni fyrirtækja til sjálfbærni í Króatíu voru skoðuð var ákveðin tilhneiging augljós.

Í fyrsta lagi var almennt hægt að komast að þeirri niðurstöðu að sjálfbær fyrirtæki eru lögð að jöfnu við eða er jafnvel skipt út fyrir hugmyndina að samfélagslega ábyrgum fyrirtækjum með áherslu á samfélagsmiðuð verk og umhverfislega sjálfbærni á meðan fjárhagsþátturinn er að sumu leiti vanræktur.

Innleiðing reglugerða um skýrslur sem tengjast ekki fjárhag (frá 2017) sýndi að stórir frumkvöðlar, oftast framleiðslu- og orkufyrirtæki hafa aðlagast vel að kröfum um breytingar frá hefðbundnum til sjálfbærra viðskiptalíkana, jafnvel áður en innleiðingin hófst. Slík fyrirtæki hafa innleitt nauðsynlegar innri skipulagsbreytingar, eftirfylgni og skýrslugerð og hófu fjölda sjálfbærnimiðaðra verkefna og áætlana. Í ferlinu treysta stærri fyrirtæki á alþjóðlega samþykktu stjórnunar- og skýrslustaðla.

Rannsókn í Króatíu frá 2019 á skýrslugerð sem tengjast ekki fjárhag fyrir árin 2017 og 2019 sýndu að sama skýrslan var gefin út í 61 af 69 þeirra málefna sem skylda var að fjalla um og 13 aðrir frumkvöðlar gerðu það án þess að vera skyldugir til þess. Greining á svörum gáfu til kynna mismun á umfjöllun um lagalega þætti (lýsingu á viðskiptalíkani, stefnu og greiningarferlum, eftirfylgni með stefnu, lykilþætti sem tengjast ekki fjárhag og grunnáhættu sem tengjast ekki fjárhagsvísunum). Flestir frumkvöðlar lýstu greiningarstefnu og -ferli í skýrslunum og báru kennsl á vísa sem ekki snéru að fjárhag. Á sama tíma gáfu færstar skýrslurnar til kynna markmið, þær lýstu ekki samtali við hagsmunaaðila þegar ákvarða átti efnisþætti og bera átti kennsl á grunnáhættuþætti. Í framhaldinu voru forgangsatriði fyrir næsta tímabil skilgreind og í því fólst að hvetja fyrirækin til að eiga samtal við hagsmunaaðila, skilgreina ferlið, bera kennsl á áhættu sem steðja að fyrirtækjunum og skilgreina markmið viðskiptalíkans og stefnu.

Rétt er að leggja áherslu á að fyrirtækin sem um ræðir eru að mestu framleiðslu- og/eða fjármálafyrirtæki, á meðan staðan á öðrum gerðum stórra fyrirtækja, svo sem stofnana, ríkiskerfa eða viðskiptasamsteypa er allt önnur. Fjöldi þeirra gefur ekki út skýrslur hvað varðar sjálfbæra þróun og býr ekki yfir áætlunum um sjálfbærni. Þetta er helst sjáanlegt í stofnunum sem hafa með hagsmuni almennings að gera og það dregur verulega úr árangri í verkefnum og áætlunum sem eru innleiddar með það að markmiði að auka vitund um sjálfbærni.

Í slíkum aðstæðum eru frekar fá dæmi um lítill og meðalstór fyrirtæki. Þar sem augin umræða hefur verið um að auka skylduna til að gefa út skýrslur um málefni sem tengjast ekki fjárhag (a.m.k. að hluta til) er nauðsynlegt að auka styrk þeirra og getu til slíks (sérstaklega með áherslu á mikilvægi og stöðu innri frumkvöðla í ferlinu).

Enn fremur er hægt að álykta, út frá þeim upplýsingum sem rannsóknin gefur, að stærstu vandamál lítilla og meðalstórra fyrirtækja eru að koma upplýsingum um starfsemi sína á framfæri við almenning, að hluta til þar sem þau viðurkenna ekki mikilvægi almannatengsla eða þau hafa ekki yfir að ráða getu eða fjármagni til að koma sér á framfæri til almennings. Þetta er þó með þeim fyrirvara að mörg fyrirtæki af þessari gerð vita ekki af þeim nýskapandi lausnum sem

fyrirfinnast á þessu sviði. Á sama tíma virðast smáir frumkvöðlar þekkja sinn stað og mikilvægi hvað varðar breytingarferli til sjálfbærra fyrirtækja, sérstaklega varðandi verðmæti nýrra tækniferla, þar sem þeir eru mjög nátengdir nýsköpun en á sama tíma sjá þeir ekki mikilvægi ferlis- eða þjónustunýsköpunar.

Gott merki um þetta er verkefni Króatíska viðskiptaráðsins um sjálfbæra þróun (e. *Croatian Business Council for Sustainable Development*) sem hefur í mörg ár haldið samkeppni fyrir frumkvöðla á árangursríkri innleiðingu sjálfbærni í fjórum flokkum: stórum, meðalstórum, smáum og opinberum fyrirtækjum.

7.3 Eistland – Góð verkefni til sjálfbærni

- **Green Tiger áætlunin**

Eins og kom fram í verkefnishluta IO1 er *Green Tiger* samstarfsvettvangur sem miðar að því að vekja umhverfisvitund með þróun efnahags sem er í jafnvægi. Efnahagur er endurskipulagður í því skyni að draga úr notkun óendurnýjanlegra auðlinda, að endurnýta fleiri auðlindir og með því að reyna að endurreisa náttúruauðlindir eins og mögulegt er. Þetta þarf að gerast án þess að takmarka efnahagsvöxt.

Í dag er *Green Tiger* áætlun sem felur í sér þátttöku 15 fyrirtækja og stofnana. Stór fyrirtæki og stofnanir á borð við Tere, Alexela, Coop, Elisa Eesti AS, lögregluna og landamæraeftirlitið, borgina Ülemiste, Bolt og Eesti Rahvusringhääling eru þátttakendur í verkefninu og hlutverk *Green Tiger* er að ná fram meiri umhverfislegri sjálfbærni. *Green Tiger* skólinn er afar mikilvægur hvað þetta varðar. Um er að ræða tíu mánaða námskeið þar sem nemendum er ætlað að skilja möguleikana á að starfa á umhverfisvænni hátt, að auka skilning þeirra á breytingastjórnun og að finna helstu umhverfisáhrif starfsemi þeirra fyrirtækja og stofnana sem nemendur starfa hjá. Hvert fyrirtæki og stofnun skilgreinir mikilvægustu umhverfismarkmiðin og velur tiltekið svið til aðgerða í því skyni að draga úr umhverfisáhrifum sínum.

Framtíðarmiðaði hugmundabankinn (e. *Future Orienters' Think Tank*) miðar að því að skapa umhverfisvæna, framtíðarmiðaða og vænlega efnahagslega sýn fyrir Eistland fyrir árið 2035. Haldnar eru ráðstefnur á tveggja ára fresti og á þeim koma áhrifamiklir viðskipta- og fyrirtækjaleiðtogar saman með það að markmiði að finna áætlanir og lausnir sem virka fyrir eins mikið af fólki og kostur er. Ef það heppnast mun það flýta umbreytingu Eistlands yfir í land sem

endurreisir umhverfið. Endurnýjanlegt efnahagskerfi í jafnvægi byggir á hringrásarhagkerfi, hlutlausri orkunotkun, notar ekki óendurnýtanlegar auðlindir og er laust við úrgang.

- **O-I Áætlun Eistlands**

O-I Estonia AS (O-I) hefur verið hluti af stærstu glerpökkunarsamsteypu heims, Owens-Illinois Glass Inc, sem á yfir 140 ára sögu og hefur verið með höfuðstöðvar í Perrysburg, Ohio í Bandaríkjunum síðan árið 1995.

Markmið O-I eru:

- Að finna stöðugt sjálfbærari leiðir til að framleiða gler.
- Að draga úr losun gróðurhúsalofttegunda um 25% fyrir árið 2030.
- Að auka hlutfall endurnýttts glers sem hráefni um 50% fyrir 2025.
- Að fyrir 2025 sé a.m.k. 75% þeirra svæða sem O-I starfar á með skilagáma fyrir umbúðagler.

Til að styðja við þessi markmið hafa starfsfólk og innri frumkvöðlar hafið eftirfarandi verkefni:

1. Könnunin „röddin þín skiptir máli“ (e. *Your Voice Counts*). Könnunin gefur vísbendingar sem sýna að starfsfólk hefur áhuga á því sem gerist innan fyrirtækisins.
2. Vinnustofur til að sýna fram á tækifæri, hugmyndir og koma með tillögur til umbóta. Þannig hefur starfsfólk tækifæri til að ræða þróun nýrra ferla og kerfa og koma með tillögur til umbóta á sínu sviði.
3. Viðburðir fyrir hópa og þróunarsamtöl sem stuðla að uppbyggingu samstöðu og trausts og hjálpa stjórnendum að taka eftir viðhorfum, hegðun og hugarfari starfsfólks sem stuðlar að þróun innri nýsköpunar.
4. *Yammer Yammer*, samskiptanet O-I sem gefur starfsfólki kost á að deila reynslu sinni og árangri með samstarfsfólki sínu.
5. Opinn dagur í því skyni að auka vitund um endurnýtingu í samfélaginu.

Niðurstöður þessarar greiningar eru nokkur ráð til að meta hvort fyrirtæki sé sjálfbært:

1. Tenging við þarfir

Ef fyrirtæki í heild vill verða sjálfbært er fyrsta skrefið að tengjast þörfinni fyrir að hugsa vel um jörðina.

2. Viðgerð á samfélagslegu trausti

Allt frá fjármálakreppunni 2008 hefur traust á viðskiptheiminum minnkað. Stjórnendur fyrirtækja þurf að vinna að því að endurvekja traust samfélagsins, viðskiptavina, neytenda, starfsfólks og samfélaganna sem þau starfa í. Þeir þurfa einnig að eiga samstarf við hið opinbera, viðskiptavini, starfsfólk og samfélagið, leggja sitt af mörkum til samfélagsins og eiga í opnum samskiptum um sjálfbærniaðgerðir sínar. Þannig geta þeir komist langt með að endurvekja traust samfélagsins.

3. Sjálfbærni sem grunnstefna

Sjálfbær fyrirtæki trúa því að loftslagsbreytingar, ofnýting auðlinda og mengun séu hátt á lista yfir þá þætti sem ber að hafa áhyggur af, og vilja virkilega leggja sitt af mörkum til lausna. Ef sjálfbærni á að verða miðpunkturinn í starfsemi fyrirtækja þarf stjórnendateymið að mennta sig í því hvað raunverulega stendur á bak við sjálfbærni og hvers vegna hún er svona mikilvæg. Lestur greina, mæting á viðburði og þátttaka í sérhæfðu samstarfi sem leggja áherslu á Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna er góð byrjun.

4. Rannsóknir

Sannir leiðtogar vita að leiðangrar í átt að sjálfbærni eru flóknir og krefjast meira frá þeim sjálfum. Til að skilja áhrif fyrirtækis geta stjórnendur farið í svokallaða djúpköfun. Slíkar rannsóknir geta hjálpað þeim að komast að ástandi samfélagsins, umhverfis- og mannleg áhrif birgðakeðju sinnar og lífshring þeirra hráefna sem notuð eru til framleiðslunnar.

5. Nýsköpun

Þegar sjálfbærnigleraugun eru notuð á alla þætti fyrirtækis þýðir það að mögulega þarf að breyta viðskiptaáætlunum. Nýsköpun verður til út frá þörfinni til að aðlagja fyrirtæki að meiri sjálfbærni. Þetta felur í sér að:

- Styrkja stjórn og stjórnendur í að leggja áherslu á framkvæmd sjálfbærnimarkmiða
- Skapa áætlanir og þróun vöru og þjónustu þannig að útkoman verði sjálfbær
- Vörur og þjónusta á markaði verði til þess að neytendur séu hvattir til að velja þær
- Nota Heimsmarkmiðin til að fræða stjórnendur í þróunaráætlunum

6. Fjölbreytileiki í stjórnun

Sjálfbær fyrirtæki horfa til Heimsmarkmiða SP sem leiðarvísi að aukinni sjálfbærni. Þau einblína ekki á umhverfið heldur fela í sér meiri jöfnuð, sanngjörn laun og fjárfestingu í margbreytileika.

7. Langtíma, heildræn sýn

Skilningur á því að sjálfbærni er meira en merkimiði til að halda neytendum ánægðum. Sjálfbær fyrirtæki setja sér raunhæf markmið.

8. Ábyrgð og framfarir

Mörg sjálfbær fyrirtæki eru vel gegnsæ og bjóða upp á margvíslegar upplýsingar á vefsíðum sínum varðandi hvar þau nýta auðlindir, hvernig framleiðslan fer fram, hvernig starfsaðstaðan er, hversu sjálfbær hráefnanotkun þeirra er og þau svið sem unnið er í að bæta. Gegnsæi gerir fyrirtækin ábyrgari og kemur í veg fyrir vanrækslu. Aukin ábyrgð tryggir að fyrirtæki leiti stöðugt nýrra leiða til að draga úr vistspori sínu og það eykur traust neytenda til þeirra.

7.4 Grikkland – Góð verkefni til sjálfbærni



Á meðal góðra verkefna sem hafa verið kynnt í fyrri skýrslum (sjá fyrsta hluta) voru fjögur valin fyrir þessa skýrslu (sjá eftirfarandi töflu). Forsendan fyrir því vali voru samanburðarhæf gögn varðandi (a) breidd markmiða fyrirtækis í sjálfbærri þróun (t.d. samfélagsleg sjálfbærni, umhverfi, vinnustaður og markaður) og (b) beinn eða óbeinn árangur sem tengist þeim verkefnum sem ráðist var í.

Sólskinssaga	Áhersla á sjálfbærni-miðun	Hvaða erfiðleikum var mætt	Árangur	Mat á möguleikum til yfirfærslu	Athugasemdir
Creta Maris Beach Resort	Umhverfi Samfélag Vinnustaður	Ekki skráð	Orkunotkun Creta Maris Beach Resort er talin mjög góð eða framúrskarandi. Á þeim svæðum sem ætluð eru almenningi var sýnt fram á aðeins 0,5 lítra af gasnotkun og 20 kílóvattsstundir að meðaltali fyrir hvern gest á	Creta Maris hefur unnið fjórar sjálfbærniskýrslur, til ársins 2017. Því er auðveldlega hægt að mæla, yfirfæra, læra af	Nálgun Creta Maris er heilðræn. Einnig reynir fyrirtækið að innleiða ábyrgt frumkvöðlastarf og niðurstöðurnar eru mælanlegar og

			árinu 2016. Sama ár voru niðurstöður endurnýtingar 18.000 kg af pappír, 120 kg af lömpum, 12.910 kg af gleri, 17 kg af rafhlöðum og 2.120 kg af eldunarolíu. 43% af innkaupum hótelsins voru frá Krít (vörur framleiddar í héraði) og 30,9% innlendar (framleiddar í Grikklandi). Árið 2016 voru slys 0,01% og fjarverur starfsmanna voru 1,03%. Starfstengd veikindi voru 0%. Lífræn framleiðsla hótelsins er 0,2 hektara grænmetisgarður utanhúss sem opin er fyrir gesti, fjögurra hektara akur með ýmsum gerðum korns og belgjurtum, 0,4 hektarar af sítrusjurtum (appelsínur, mandarínur og sítrónur) og loks fjórir hektarar af ýmsum víniði.	og nýta niðurstöður þeirra.	aðgengilegar. Því geta þeir sem hafa áhuga á nálgast þær gert það og uppfært og aðlagð þær á auðveldan og aðgengilegan hátt.
Avra Hotels Collection	Umhverfi Samfélag Vinnustaður	Ekki skráð	Avra Hotels hafa sýnt mælanlegar niðurstöður varðandi þróunarverkefni sín. Nánar tiltekið var dregið úr notkun glers, málma, pappírs, plasts og eldunarolíu um 16,9% eða 2.967 kg sumarið 2017. Á sama tímabili dróst efnanotkun saman um 0,07 kg fyrir hverja selda gistinótt. Umhverfisverðlaun (Blue Flag, Green Key, ISO 14001). Fyrirtæki hlaut <i>Green breakfast verðlaunin</i> fyrir að bjóða upp á gríska sérreitti í morgunverð. 302 af 314 starfsmönnum fyrirtækisins árið 2017 voru upprunalega frá Krít eða bjuggu þar til langframa. 95% af birgjum hótelsins eru úr nærsamfélaginu og samstarfi er haldið áfram við þá ár frá ári.	Hægt er að yfirfæra og kynna reynsluna sem hlotist hefur af þeim verkefnum sem innleidd hafa verið. Avra Hotels Collection munu kynna árlega sjálfbærnisráðgjafu þar sem allar niðurstöður innleiðingar verða kynntar.	
Kouvidis Industry	Umhverfi Samfélag Vinnustaður Markaður	Erfiðleikar við að innleiða samfélagslega ábyrgð í kjarnastarfsemi fyrirtækisins. Sumar áætlanir eru dýrar í framkvæmd og	Með sjálfbærniáætlunum sínum hefur fyrirtækið náð fram: Engri notkun frumhráefna, notkun pappaefna hefur dregist saman um 5 tonn á ári og bleknotkun er 80% minni. Viðurkenning árið 2008 frá Þróunarráðuneytinu. Viðurkenning frá EFQM (Evrópsku	Möguleiki er á að yfirfæra og dreifa sjálfbærni-aðgerðum fyrirtækisins. Þó er þörf á því að hvert fyrirtæki aðlagi sig að gildum sjálfbærni-	

		hafa lítil áhrif á frammistöðu fyrirtækisins. Innleiðing sjálfbærni-verkefna krefjast sérhæfðs og vel þjálfaðs starfsfólks.	gæðastjórnunarstofnuninni) fyrir gæði og framúrskarandi viðskiptahætti. Viðurkenning fyrir einn af bestu vinnustöðum Grikklands árið 2017.	verkefna og hanni líkan sem passar hugmyndafræði, stjórnunaráætlun þess og þess geira sem það starfar innan.	
Chalkiadakis S.A	Umhverfi Samfélag Vinnustaður Markaður	Ekki skráð	Með sjálfbærniáætlunum sínum hefur fyrirtækið náð fram 25.000 lítra endurnýtingu á olíu, 1.200 kg af pappír og plasti, 3.280 kg af blönduðum rafhlöðum og 3.470 kg af raftækjum. Allar tölurnar eiga við um árið 2016 nema rafhlöðurnar, þær eru mældar frá 2007-2016.	Það er mögulegt að yfirfæra og kynna niðurstöðurnar þar sem nákvæmlega er greint frá þeim á vefsíðu fyrirtækisins.	

Athugasemdir við upplýsingarnar sem gefnar eru upp í töflunni miða að því að svara spurningum varðandi notkun fyrirtækjanna á sértækjum vísum (megindlegum eða öðrum) til að meta skilvirkni í sjálfbærniþróunarverkefnum. Þær eru eftirfarandi:

- Þótt fyrirtækin séu tilbúin að veita „sönnunargögn árangurs“ (e. *evidence of success*) varðandi sjálfbærniþróunarverkefni sín tengist það óneitanlega sértækum markmiðum.
- Alltaf þegar hægt er að mæla árangur á hlutlausan hátt þarf að nota slíka vísa á skilvirknan máta bæði hvað varðar innri eftirfylgni og í matsferlum.
- Á hinn bóginn, þegar ekki er hægt að meta þróun aðstæðna tölfræðilega, t.d. í verkefnum sem varða samfélagslega sjálfbærni eða jafnvel sjálfbærni í vinnuaðstæðum, dregur hlutdrægni úr gildi vísanna, sérstaklega hvað varðar samanburðarhæfni þeirra í verkefnum og yfir lengri tíma.
- Það er augljós skortur á **Almennum ramma fyrir eftirfylgni og matsvísa fyrir sjálfbæra þróun í fyrirtækjum** sem fyrirtæki ættu að tileinka sér og gefa út reglulegar skýrlur um.

Enn fremur eru hér niðurstöður sem varða **vandamál og áskoranir** sem grísk fyrirtæki mæta (og stofnanir almennt). Þessar niðurstöður voru greindar nákvæmlega í SINTRA landsskýrslunni frá mars 2021, sem nefnd var hér að ofan. Vegna slíkra þátta er sérstaklega áhugavert að taka tillit til niðurstaðna rannsóknar sem Samband grískra fyrirtækja (SEV) þar sem álit fyrirtækja á (a) hversu **tilbúin og meðvituð** þau voru og (b) hversu **viljug þau voru til að takast á við fjárfestingar** í þágu markmiða sjálfbærrar þróunar. Niðurstöðurnar eru áhugaverðar:

- **Vitund grískra fyrirtækja um markmið sjálfbærrar þróunar**

Þau markmið sjálfbærrar þróunar sem metin eru mikilvægust eru markmið 8, 9 og 7: *Ódýr og hrein orka*, markmið 4: *gæði menntunar*, markmið 17: *Samstarf vegna markmiðasetninga*, markmið 5: *kynjajafnrétti* og markmið 13: *aðgerðir gegn loftslagsbreytingum*. Í helmingi þeirra (9, 4 og 13) telur OECD í mati sínu frá 2021 að almennt ástand í landinu sé „á hægri en réttri leið“.

- **Stærri fyrirtæki eru betur undirbúin**

Stærri fyrirtæki eru betur undirbúin eins og kemur fram í háu hlutfalli stórra fyrirtækja (62% þeirra sem skoðuð voru) sem hafa náð lengra í innleiðingu sjálfbærnimarkmiða í áætlunum og störfum sínum.

- **Æðri stjórnendur búa yfir yfirgripsmikilli þekkingu á markmiðum sjálfbærrar þróunar**

Aðstæður millistjórnenda eru ólíkar þar sem 35% þeirra búa yfir þekkingu á málefnum sjálfbærrar þróunar sem tengjast markmiðum sjálfbærrar þróunar. Þetta sýnir fram á að þörf er á **vitundarvakningu** innan fyrirtækja og tækifæra til að fá millistjórnendur til frekari þátttöku með innleiðingu málefna sjálfbærrar þróunar í almenna viðskiptastefnu.

- **Stór fyrirtæki eru viljugri til að halda áfram á næsta stig innleiðingar markmiða sjálfbærrar þróunar**

Takmörkuð innleiðing og í sumum tilfellum skortur á regluverki og frumkvæði eru álitin helstu hindranirnar fyrir flest fyrirtæki.

OECD – Skýrsla um sjálfbæra þróun – 2021

HEILDARÁRANGUR

Niðurröðun lands
Grikkland

37 / 165

Niðurstöður lands



MEDALTAL SVÆDIS: 77.2

TÖLFRÆÐILEGAR NIÐURSTÖÐUR
0 (VERST) TIL 100 (BEST)



Markmið, stefna og mælaborð sjálfbærrar þróunar

Smellið á markmið til að skoða frekari upplýsingar.



7.5 Ísland – Góð verkefni til sjálfbærni

Fjöldmörg góð verkefni sem SINTRA-verkefnið hefur komið auga á hafa verið unnin á Íslandi. Fyrirtæki og stofnanir úr öllum geirum hafa innleitt sjálfbærniáætlanir með áherslu á innri nýsöpun. Meðal þeirra má nefna Kópavogsbæ, sem nýtir sér þátttökulýðræði til að innleiða og fylgjast með markmiðum um sjálfbæra þróun. Svæðisgarðurinn á Snæfellsnesi er annað dæmi, en þar eru sveitarfélögin á svæðinu ásamt hagsmunaaðilum fengin til að taka þátt í að innleiða áætlanir um markmið sjálfbærrar þróunar í langtímaáætlanir sínar. Sjálfbærni er miðpunktur allrar starfsemi innan svæðisgarðsins. Íslandsbanki er þriðja dæmið en bankinn vinnur nú að því að innleiða markmið sjálfbærrar þróunar og fær starfsfólk sitt til að taka þátt. Tvö af þessum dæmum eru hér notuð til að sýna fram á mat á sjálfbærni, Kópavogsbær og Íslandsbanki.

Kópavogur

Kópavogur velur markmið sín með tilliti til markmiða ríkisstjórnar landsins, United Cities og nágrannasveitarfélaga þegar kemur að þeim markmiðum um sjálfbæra þróun sem hefur með sveitarfélög að gera. Verkefnin sem sveitarfélagið hefur valið að takast á við er innleiðing Barnasáttmála Sameinuðu þjóðanna. Sveitarfélagið hefur sett 15 markmið um sjálfbæra þróun og 36 önnur markmið í forgang.

Vísarnir sem Kópavogsbær hefur valið sér þegar kemur að markmiðum um sjálfbæra þróun eru staðbundnir vísarammar OECD fyrir héruð og borgir. Kópavogur tók þátt í tilraunaverkefni OECD varðandi svæðisbundna nálgun að markmiðum um sjálfbæra þróun (e. *A Territorial Approach to*

the SDGs) og hefur starfað náið með samtökunum. Einnig notast sveitarfélagið við vísa frá Sameinuðu Þjóðunum varðandi markmið um sjálfbæra þróun. Hér að neðan má finna frekari upplýsingar um markmið Kópavogsbæjar um sjálfbæra þróun.

Nýsköpunarstarf með starfsfólki og íbúum

Bæjarstjórinn kom fram með þá hugmynd að hefja vinnu í átt að Heimsmarkmiðum Sameinuðu Þjóðanna sem síðan var kynnt í öllum stofnunum sveitarfélagsins. Næsta skref var starfsfólksins, þeir komu fram með hugmyndir um hvernig hægt væri að tengja sínar stofnanir markmiðunum og sjálfbærni. Niðurstaða þeirra vinnu var að nauðsynlegt væri að markmiðin hreyfðu við lífi fólks. Heimsmarkmið Sameinuðu Þjóðanna verða stöðugt mikilvægari og fólk áttaði sig á því að tækifærin eru næg til að virkja íbúa í átt að innri nýsköpun. Íbúar sveitarfélagsins geta nú tekið þátt og „eignast“ tiltekin verkefni. Um er að ræða opna hugmyndagátt fyrir íbúa til að koma fram með hugmyndir og einnig eru opnar umræður í skólum og öðrum stofnunum. Íbúar og starfsfólk er virkjað í vinnustofur í hugmyndavinnu og smáir fundir með yfirmönnum verkefna eru haldnir, þar sem þeim er uppálagt að vera opnir fyrir nýsköpunarsýn þeirra sem taka þátt. Helstu nýsköpunartengdu áhrifin af þessu fyrirkomulagi var að fólk var nú betur meðvitað um stefnuna sem tengdist Heimsmarkmiðum Sameinuðu Þjóðanna sem allir voru spenntir fyrir að taka þátt í. Niðurstöðurnar voru loks þær að góður árangur náðist í ýmsum verkefnum, t.d. varðandi skipulagsvinnu sveitarfélagsins og nýrri skólabyggingu þar sem umhverfisvernd er eins og rauður þráður í gegnum allt verkefnið. Þetta eru aðeins tvö af fjölmörgum verkefnum sem hafa skilað góðum árangri til sveitarfélagsins.

Lykilþættir þegar unnið er með innri nýsköpun er áhugi, samskiptafærni og vilji til að deila hugmyndum og verkefnum. Ef fólk er opið fyrir nýjum leiðum og er ákveðið er það einnig mikill kostur. Lykilþættir varðandi uppbyggingu stofnana er flatt skipurit, símenntun alla ævi, hvatning og samvinna.

Íslandsbanki

Í febrúar 2021 birti bankinn sjálfbærniskýrslu sína fyrir árið 2020. Niðurstöður varðandi sjálfbærni fyrirtækisins voru staðfestar af fyrirtækinu Klappir Grænar Lausnir og byggði á upplýsingum úr hugbúnaði þess, Klappir EnviroMaster.

Niðurstöðurnar fólu í sér mikilvægar upplýsingar varðandi umhverfismál, samfélagsmál og stjórnun með tilliti til leiðbeininga EFG frá 2019 frá Nasdaq og grunnviðmiðum og aðferðafræði *Greenhouse Gas Protocol* (mikilvægi, nákvæmni, heildstæðni, samræmi, gegnsæi).

Stjórn, framkvæmdastjórn og starfsfólk hefur unnið markvisst að sjálfbærniþáttum innri nýsköpun og hún hefur víða verið innleidd í bankanum. Innleiðing hugmynda er unnin af flestu starfsfólki en það fer þó eftir deild og stöðu þess.

Eftir fjármálakreppuna 2008 vildi starfsfólk endurvinnna traust samfélagsins og sjálfbærniþáttum markmið voru hluti af því. Snemma árs 2019 var mótuð stefna sem var fljótlega samþykkt af stjórn þar sem bankinn hefur mikinn áhuga á því að vera til fyrirmyndar innan EFG. Vinnustofur og vinnuhópar voru stofnaðir þar sem starfsfólk gat stungið upp á aðgerðum. Flestir tóku þátt í hugmyndavinnu um breytingar. Eftirfarandi er lýsing á ferlinu:

- Sjálfbærniþáttur stingur upp á nýrri stefnu
- Stjórn samþykkir
- Starfsfólk kemur saman í hópum og verkefniþáttum teymum og koma með uppástungur um þær breytingar sem þeir vilja sjá
- Ákvarðanir eru teknar um hvaða verkefni eru tæk til innleiðingar
- Starfsfólk ólíkra deilda hefja innleiðingu á breytingum
- Niðurstöður eru mældar

7.6 Portúgal – Góð verkefni til sjálfbærni

Eitt af þeim góðu dæmum sem nefnd eru í öðrum hluta, IO2, er fyrirtækið HFA. Áhugi á sjálfbærni og siðferði fæddist á eðlilegan hátt í HFA og hefur þroskast og byggst vel upp yfir langan tíma. Ekki hefur verið um að ræða tiskusveiflur og HFA hefur alltaf talið að litlar breytingar skipti öllu máli. Stefna fyrirtækisins í samfélagsábyrgð er í grunninn með áherslu á samfélagsleg, efnahagsleg og umhverfisleg áhrif í tengslum við dagleg störf fyrirtækisins og með þátttöku allra sem hlut eiga að máli. HFA hefur alltaf varið hugmyndina um ábyrgð og ábyrgðarskyldu sína gagnvart þeim áhrifum sem fyrirtækið veldur í samfélaginu. Fyrirtækið samþykkir einnig og tekst á við að það þarf að vera gegnsætt í þeirri starfsemi sem hefur samfélagsleg og umhverfisleg áhrif og að fyrirtækið þurfi alltaf að starfa samkvæmt háum siðferðisstöðlum. Fyrirtækið virðir hagsmuni hagsmunaaðila, lög og alþjóðastaðla. Stjórnendur eru viljugir og starfa stöðugt samkvæmt samfélagsábyrgð. Þeir sækjast eftir því að innleiða góða starfshætti í fyrirtækinu og gefa ýmsum verkefnum á svæðinu gaum með það að markmiði að vekja vitund og athygli á góðum starfsháttum á meðal hlutaðeigandi. HFA sækist eftir því að næta þörfum starfsfólks og styðja við símenntun bæði innan og utan fyrirtækis. Sem samfélagslega ábyrgt fyrirtæki tekur það tillit til samfélagsins og þess samstarfs sem þeir viðhalda í þeim störfum sem það sinnir.

Af 17 þróunarmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna (20-30) hefur HFA valið markmið 4,5,8,9,12,13,16,17 í því skyni að skapa verkefni og sinna þeim af krafti ásamt samstarfsaðilum sínum. Fjöldmörg verkefni standa nú yfir, ekki aðeins innan fyrirtækisins heldur einnig í

samfélaginu. Þessi verkefni eru kynnt starfsfólki árlega á viðburði sem kallaður er Gæðavika (e. *Quality Week*).

- **Starfsemi sem miðar að sjálfbærni og innri nýsköpun**

Allt starfsfólk og þeir sem starfa fyrir HFA sinna lykilhlutverki: Starfsfólk á einn hátt, birgjar og viðskiptavinir á annan hátt. Allir hafa áhrif á árangur HFA með hugsunum sínum og gjörðum, bæði innri árangur og í viðskiptasamböndum fyrirtækisins. Allir hafa áhrif á fyrirtækjamenningu, beint eða óbeint með hugmyndum sínum og gildum.

Stjórnendur horfa sérstaklega til þriggja eiginleika hjá samstarfsfólki sínu: Aðlögunarhæfni, sem er ekkert annað en að samþykkja þau skilyrði sem fylgja starfinu; einbeitingu gagnvart því sem starfað er við og loks tileinkun, hollustu og viðhorf.

- **Þátttakendur**

Sjálfbærni er einn lykilþáttanna í áætlunum HFA. Stjórnendur hafa tileinkað sér „opnar dyr“ stjórnendastefnu þar sem aðaláskorunin er að gefa starfsfólki frelsi til að finna og leggja til bestu leiðirnar til að hafa áhrif á störf sín og verkefni. Starfsfólk fær tækifæri til að finna og leggja til verkefni sem það vill innleiða, ekki eingöngu með tilliti til þeirra þátta sem það telur mikilvægast og það vill helst af öllu laga heldur hefur það einnig tækifæri til að upphugsa og leggja til lausnir sem gefa þeim kost á nýsköpun hvað varðar ferla, starfsemi og verkefni.

Lykilþáttur í þessu ferli er að allt starfsfólk eru frumkvöðlar. Þeir þurfa að finna bestu lausnir á fyrirliggjandi vandamálum og stinga upp á þeim. Ferlið er ekki lengur leitt af yfirmönnum heldur leiða nú innri frumkvöðlar þau. Allt starfsfólk skapar skilvirkari leiðir til að innleiða nýsköpunarstarfsemi.

Áhorf, spurningar og „að gera með því að gera“ skapa grunn fyrir breytingaþróun. Önnur stoð sem bent er á í uppbyggingu verkefna tengist góðu sambandi á milli jafningja, frumkvæðis fólksins sem getur stjórnað breytingum og þeirra sem hafa áhrif á vöxt HFA og starfsfólks þess.

Eins hvetja stjórnendur starfsfólk til að gera tilraunir og refsa þeim ekki fyrir það. Starfsfólk býr við mikið frelsi og þarf því ekki að óska eftir því að stjórnendur prófi nýjar hugmyndir og lausnir og með því er ýtt undir ábyrgð, samstarf og hollustu í þessum breytingaverkefnum sem voru grunnurinn í þróun HFA.

Gögnin sem byggt er á gáfu til kynna að þessi þróun gagnvart opnum vinnustað hefur gert fyrirtækinu mögulegt að innleiða nýsköpunaranda þar sem allir sigra. Kerfið er „win-win“ kerfi þar sem allir sigra.

8. Heimildir og slóðir

Pöldre, A. 2020. Siseettevötluse korraldamine ja praktiseerimine AS Pristis näitel

Tea Suurkivi, Renita Linnjärv, Mari-Liis Pöld, Ivika Edvand, 2020 Jätkusuutlikkuse strateegia ettevõtte O-I Estonia näitel.

Kristjan Toro, Paula Kudinova, Sander Kirotar, Teele Laun, 2020., DESCRIPTION OF THE GREEN TIGER SUCCESS STORY, EEK Mainor

Sustainability Through Intrapreneurship – National Study and Good Practices' Identification In Estonia National Report

Hyunkee Bae and Richard S. Smardon, Indicators of Sustainable Business Practices, 2011
Hellenic Republic, 2018, Voluntary National Review on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development, Hellenic Republic, Greece
(<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=30022&nr=571&menu=3170>) accessed 13 October 2017.

Kalamvrezos, D., 2017, Statement by the Charge d' Affaires at the Permanent Mission of Greece to the UN, Hellenic Republic, Greece
(https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24528Greece_E.pdf) .

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 INDICATORS,
<https://dashboards.sdindex.org/profiles/greece/indicators>

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 OECD COUNTRY PROFILE – GREECE,
<https://dashboards.sdindex.org/static/profiles/pdfs/SDR-2021-greece.pdf>

SEV/Ernst & Young, 2017), https://sdghub.com/wp-content/uploads/2018/02/SEV_BCSD_-_Study-on-the-SDGs_Brief_Edition_ENG.pdf

<https://www.ods.pt/empresas/>

https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/Areas_Tematicas/guia_agenda_21_local.pdf

<https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Island.is <https://www.iceland.is/the-big-picture/nature-environment/natural-resources>

Festa.is <https://samfelagsabyrgd.is/samfelagsabyrgd/auratal/fjarfestar-kjosa-heldur-fyrirtaekisem-setja-sjalfbaerni-a-oddinn>

Íslandsbanki

https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/2020_sjalfbaerniuppgjor_UFS_Islandsbanka_undirritad_skjal.pdf

Íslandsbanki <https://www.islandsbanki.is/is/flokkur/bankinn/sjalfbaerni>

Euromonitor, <https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review
<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>

<http://www.entretour.eu/uk/>

<http://entretour.eu/uk/Registration/Index>

INDICATORI SI PRFORMANCE PER LA SOSTENIBILITA', SDA BOCCONI, <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review

<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>