



Handelshøyskolen BI

MAN 51932 Bærekraft i praksis

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-03-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	10-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 11720 IN02 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Roar Mikal Håland

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Implementering av bærekraft i et samvirkeleg i Coop

Navn på veileder *: Marit Sjøvaag

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 8

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Implementering av bærekraft i
et samvirkelag i Coop

Eksamenskode og navn:

MAN 51932 – Bærekraft i praksis

Utleveringsdato:

09.03.2022

Innleveringsdato:

09.06.2022

Stuedsted:

BI Oslo

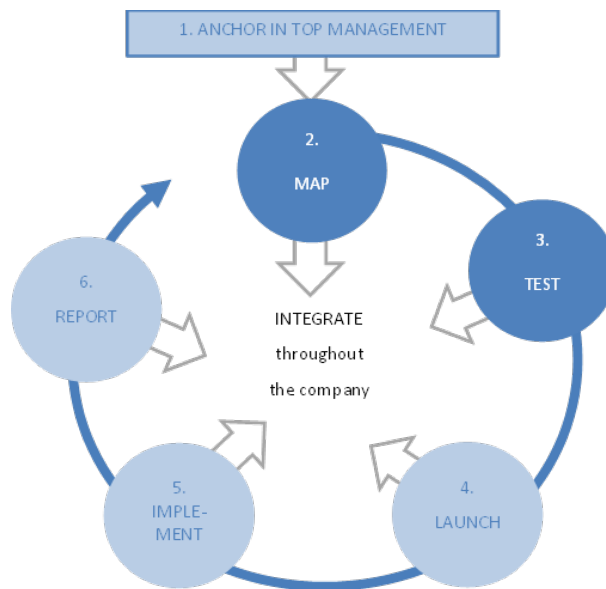
Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
1 Bakgrunn	1
1.1 Kort om selskapet Coop Sørvest og verdikjeden i Coop	1
1.2 Implementering av bærekraft	2
2 6-stegsmodell for utvikling av bærekraftstrategi	2
3 Steg 1: Forankre arbeidet i toppledelsen (ANCHOR)	3
4 Steg 2: Kartlegg påvirkning og sett ambisjoner (MAP)	3
4.1 Tverrfaglig arbeidsgruppe	3
4.2 Forstå selskapets påvirkning	4
4.3 Vesentlighetsanalyse	5
4.4 Ambisjoner og målsetninger	7
5 Steg 3: Prøv ut strategien før lansering (TEST)	9
5.1 Forankring, forbedring og balansering av interesser	9
5.2 Hvem er viktige interessenter?	9
5.3 Hva skal «testes»?	13
6 Oppsummert: Viktigste hovedoppgaver, ønskede resultater og involverte i hvert steg	14
7 Øvrige steg i modellen (utenfor oppgaven)	15
7.1 Steg 4: LAUNCH – lanser strategien	15
7.2 Steg 5: IMPLEMENT – gjennomfør strategien med tiltak	15
7.3 Steg 6: REPORT – følg opp og rapporter framdrift	15
Referanseliste	16

Sammendrag

Samvirkelaget Coop Sørvest, som er del av Coop i Norge, har startet en prosess med styrking og systematisering av bærekraftsarbeidet i virksomheten, og prosessen skal resultere i en bærekraftstrategi som kan vedtas av selskapets styre på senhøsten 2022. Oppgaven handler om å (1) etablere en struktur for dette arbeidet, og (2) gå grundigere inn på deler av prosessen og beskrive en plan, noen arbeidsmåter og hjelpemidler for å forbedre dette arbeidet.

Ditlev-Simonsens (2022) 6-steps modell for å tilnærme seg arbeidet med å imple-



mentere bærekraft i en virksomhet, brukes som ramme for arbeidet.

Oppgaven omfatter steg 2 og 3 i modellen, henholdsvis MAP (kartlegg virksomhetens påvirkning, og definer mål for det videre arbeidet), og TEST (prøv ut og hent innspill til strategien fra sentrale interessenter, før den skal lanseres). Selv om det

ligger utenfor oppgaven kommenteres det også kort hva som er gjort i steg 1, siden forankringen i selskapets ledelse har så stor betydning for det videre arbeidet.

Med utgangspunkt i anbefalingene fra modellen beskrives hva som er de viktigste oppgavene som må gjøres i hvert steg, noen hjelpemidler og arbeidsmåter som kan være aktuelle, hva som er ønskede resultater/utkomme av oppgavene underveis, og hvilke ressurser som vil være mest involvert i arbeidet.

Det praktiske arbeidet i virksomheten er så vidt i gang, slik at oppgaven gir anbefalinger og en plan å følge for det videre arbeidet. Resultatet av dette arbeidet ligger fram i tid, og er følgelig umulig å beskrive. Det avhenger av hvordan selskapet arbeider med sin bærekraftstrategi, i hvilken grad anbefalingene fra modellen følges – og selvfølgelig av hvordan strategien implementeres.

1 Bakgrunn

1.1 Kort om selskapet Coop Sørvest og verdikjeden i Coop

Oppgaven handler om selskapet Coop Sørvest SA (SA: samvirkeforetak), ett av 62 samvirkelag som sammen med fellesorganisasjonen Coop Norge SA utgjør det samlede Coop i Norge. Coop er en medlems eid virksomhet, eid av forbrukerne som alle er medlem i (og dermed eier av) et av de lokale eller regionale samvirkelagene. Samvirkelagene eier og driver sisteleddet i Coops verdikjede, altså butikkene som inngår i Coops kjedekonsept (som Extra, Obs, Obs BYGG, m.fl.). Samvirkelagene eier også i fellesskap Coop Norge SA, fellesorganisasjonen som gjør en rekke oppgaver på vegne av alle samvirkelagene.

Coop Norge er grossist for samvirkelagene, og leverer størstedelen av varene som selges i Coops butikker. Coop Norge ivaretar og en rekke andre fellesoppgaver på vegne av samvirkelagene: kjede-/konseptutvikling, felles markedsføring, drift av felles IT-systemer (spesielt logistikk- og butikkdatasystem), mm. Samarbeidet mellom et samvirkelag og fellesorganisasjonen er dermed omfattende, og berører mange ulike virksomhetsområder.

Coop Sørvest SA (senere CSV) er det tredje største samvirkelaget i Coop (målt etter omsetning), med en netto salgsinntekt i 2021 på ca. 6,5 milliarder kroner. Selskapet har 2 500 ansatte, og eier og driver 101 butikker fordelt på Coops ulike kjeder, med Extra-kjeden som den dominerende. Selskapet har som navnet antyder sin virksomhet på Sørvestlandet, spredt fra sørlige deler av Vestland fylke, via Rogaland og Agder til like over grensen i Vestfold og Telemark. Selskapets hovedkontor er lokalisert i Sandnes, Rogaland, mens butikkene er fordelt i de nevnte fylkene. Butikkporteføljen er delt i tre geografisk, og tre region-/driftskontor lokalisert i hhv. Haugesund, Sandnes og Kristiansand ivaretar driftsledelse og lokal eiendomsdrift for sin respektive del av butikkporteføljen. Forfatteren er ansatt som økonomi- og finansdirektør i selskapet.

Alle medarbeiderne i disse 101 butikkene er ansatt i CSV, i tillegg til medarbeidere og ledere i støtte- og ledelsesfunksjoner som driftsledelse, eiendomsforvaltning, økonomi, IT, HR, osv. Coop Sørvest har i tillegg til Coop Norge noen hundre andre leverandører, både av varer som inngår i vareflyten, og varer og

tjenester til driften av selskapet. De fleste av CSVs butikker holder til i eiendommer som eies av selskapet selv; de resterende opererer i leide lokaler.

1.2 Implementering av bærekraft

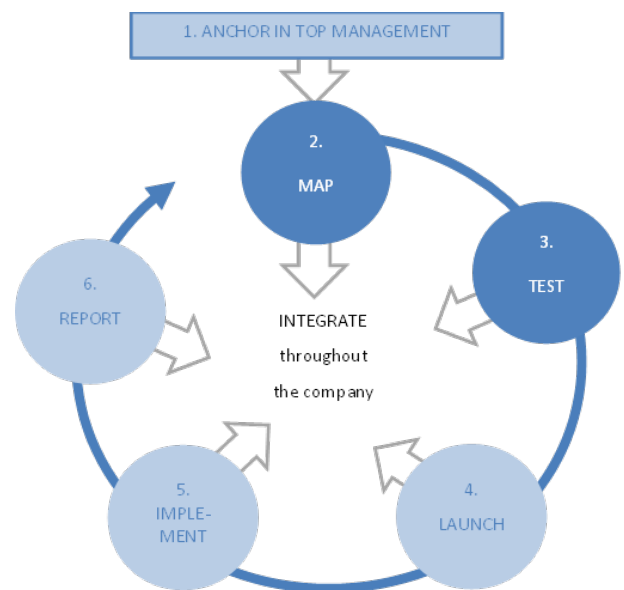
CSV er i en prosess med å forsterke og systematisere arbeidet med bærekraft, og resultatet skal bli en bærekraftstrategi som innlemmes i selskapets øvrige strategi. Bærekraftstrategien skal behandles av selskapets styre høsten 2022.

Oppgaven handler om å beskrive en strukturert prosess for dette arbeidet, og mer detaljert en plan og hjelpemidler for to av fasene i prosessen med å utforme og iverksette strategien. Arbeidet ut over de to fasene vil bli gjennomført basert på samme modell, men ligger utenfor oppgaven, og kommenteres kun i begrenset grad.

2 6-stegsmodell for utvikling av bærekraftstrategi

Som ramme for arbeidet benyttes Ditlev-Simonsens (2022) steg-for-steg-modell for å utvikle og innføre bærekraftstrategi i en virksomhet. Modellen er generisk, i den forstand at den ikke er knyttet til en bestemt bransje eller selskapstype. Modellen synes å være godt egnet for å strukturere det arbeidet CSV skal gjøre på området.

Kort fortalt innebærer de seks stegene i modellen følgende:



Figur 1: 6-stegs modell for utvikling av bærekraftstrategi (Ditlev-Simonsen, 2022)

1. **ANCHOR** – Forankre i toppledelsen
2. **MAP** – Kartlegg påvirkning, sett mål for utvikling
3. **TEST** – Prøv ut strategien på sentrale interessenter
4. **LAUNCH** – Lanser strategien
5. **IMPLEMENT** – Gjennomfør strategien, med de konkrete tiltakene
6. **REPORT** – Rapportert utvikling på bærekraft og samfunnsansvar

Og underliggende for hele arbeidet med å utvikle og iverksette bærekraftstrategien: **INTEGRER** initiativet i hele virksomheten.

Oppgaven er avgrenset til steg 2 og 3. Steg 1 ligger utenfor oppgaven, men kommenteres fordi det representerer en viktig forutsetning for det videre arbeidet. Steg 4–6 ligger utenfor oppgaven, og kommenteres kun kort for å skape en viss helhet.

3 Steg 1: Forankre arbeidet i toppledelsen (ANCHOR)

Sentralt i tilnærmingen er at arbeidet med bærekraft må være forankret i selskapets ledelse, først og fremst styret og selskapets ledergruppe. Dette er for så vidt et generelt forhold, uavhengig av hvilke strategiske grep eller endringer som skal gjennomføres: «tonen fra toppen» er avgjørende for at tiltaket skal ha legitimitet, og få nødvendig prioritet og ressurstillgang.

Det påbegynte arbeidet med bærekraft inngår i selskapets strategi for perioden 2021-25. Mer konkret er det definert som ett av ni strategiske hovedgrep, og innebærer at det utarbeides en bærekraftstrategi for selskapet i løpet av 2022, som skal integreres i selskapets øvrige strategi. Dette er videre forankret på styrenivå, ved at styret har vedtatt selskapets strategi inkludert nevnte hovedgrep, og det jobbes mot et mål om at styret vedtar strategien på senhøsten 2022.

Som del av arbeidet er det nylig etablert en arbeidsgruppe (senere «bærekraftsteamet») med medlemmer fra ulike deler av organisasjonen.

4 Steg 2: Kartlegg påvirkning og sett ambisjoner (MAP)

Steg 2 omfatter følgende hovedoppgaver: en kartlegging av virksomhetens påvirkning (på FNs bærekraftsmål), en prioritering av vesentlige forhold, og utforming av målsetninger for videre utvikling.

4.1 Tverrfaglig arbeidsgruppe

En anbefaling knyttet til 6-stegsmodellen er å etablere en arbeidsgruppe – en *task force* – som blir sentral i arbeidet med utvikling av strategien. Gruppen bør ha bred representasjon, med medlemmer fra ulike områder og nivåer i organisasjonen. CSV har etablert en slik gruppe, bærekraftsteamet, i første omgang med sju deltakere som representerer butikkdrift, eiendom, økonomi, HR og selskapets

ledergruppe. Vi tenker at antallet og sammensetningen kan endres etter behov, styrt av hvordan det praktiske arbeidet skrider fram.

Gruppens mandat er ikke endelig, men noen foreløpige hovedområder/-oppgaver:

- samle og strukturere kunnskap og data for å bidra til god situasjonsforståelse
- bidra i utforming av strategi og tiltak, både med grunnlag for vurderinger og beslutninger, og med konkretisering og beskrivelse av tiltak basert på beslutninger fra selskapets ledelse
- utfordre ledelsen med innspill, spørsmål og kommentarer
- bistå i arbeidet med involvering av ulike personer/grupper/aktører
- bistå med informasjon om bærekraftsarbeidet internt i organisasjonen
- være interne «ambassadører» for bærekraftsinitiativet

Gruppens konkrete ansvar og oppgaver vil ellers tydeliggjort og tilpasset behovet, underveis i arbeidet med bærekraftstrategien.

4.2 Forstå selskapets påvirkning

Det er sentralt å forstå selskapets «impact», dvs. påvirkning på klima og miljø, og på sosiale forhold i selskapets virksomhet og i den forutliggende verdikjeden. Som ramme for diskusjonen brukes FNs bærekraftsmål. Med utgangspunkt i de 17 målene og 169 delmålene trekkes temaene ned til selskapets skala og påvirknings-sfære, og det vurderes hvorvidt virksomheten (1) påvirker eller er relevant for oppfyllelsen av de enkelte målene, og (2) om den påvirker positivt (direkte eller indirekte) eller negativt (direkte eller indirekte) – altså vanskeliggjør/motvirker oppnåelsen av målene.

Det blir spesifisert at det som skal vurderes er selskapets *eksisterende virksomhet*, altså selskapets varehandel, butikkdrift og eiendomsdrift/-forvaltning, samt naturlige fag-/støttefunksjoner. Og det er virksomheten *slik den drives nå*, ikke hvordan den kan eller bør være – forutsatt at det blir gjort noen tiltak.

Som praktisk hjelpemiddel i den første gjennomgangen brukes *SDG Impact Assessment Tool* (Gothenburg Center for Sustainable Development, u.å.), et web-basert verktøy som brukes til en systematisk gjennomgang av selskapets påvirkning, bygd opp rundt FNs bærekraftsmål. I tillegg til å være en guide for vurderingen,

kan det også være et egnet hjelpemiddel for å «få i gang diskusjonen» og etablere et felles begrepsapparat som gjør diskusjonen mer ryddig.

Ønsket resultat av denne gjennomgangen er at ledergruppen har en omforent forståelse av hvordan selskapet «treffes» av bærekraftsproblemstillinger. Forhåpentlig vil det utvide og nyansere forståelsen av området, hvor bredt det er og hvor mange forhold som omfattes, og selvfølgelig hvor og hvordan selskapet påvirker disse forholdene. Dette danner et grunnlag som etter hvert må fylles ut med data og detaljer, slik at situasjonsforståelsen blir mer konkret og spesifikk. Det igjen er en forutsetning for det videre arbeidet med å sette konkrete mål, og fylle gapet med konkrete tiltak.

Når dette skrives har ledergruppen i selskapet gjennomført sin første arbeidsøkt spesifikt på dette området, og med det den mest konkrete bærekraftsdiskusjonen så langt. Den resulterte i en foreløpig vurdering av hvilke bærekraftsmål som er relevante for selskapet, hvordan selskapet påvirker på de aktuelle områdene, og hvorvidt påvirkningen er positiv eller negativ. Det kan og nevnes at denne første vurderingen i stor grad er sammenfallende med en tilsvarende øvelse gjort i det nevnte bærekraftsteamet, hvilket kan tyde på at det i hvert fall på et overordnet nivå bør være mulig å etablere en situasjonsforståelse som kan få tilstrekkelig bred tilslutning i selskapet.

Når denne vurderingen er modnet og nyansert litt, er det naturlig å koble på bærekraftsteamet for å supplere vurderingen med detaljer og data på relevante områder, og forhåpentlig noen kritiske spørsmål, slik at vi får nyansert situasjonsforståelsen, og det skapes et godt grunnlag for å jobbe med både overordnede ambisjoner og mer spesifikke og konkrete målsetninger.

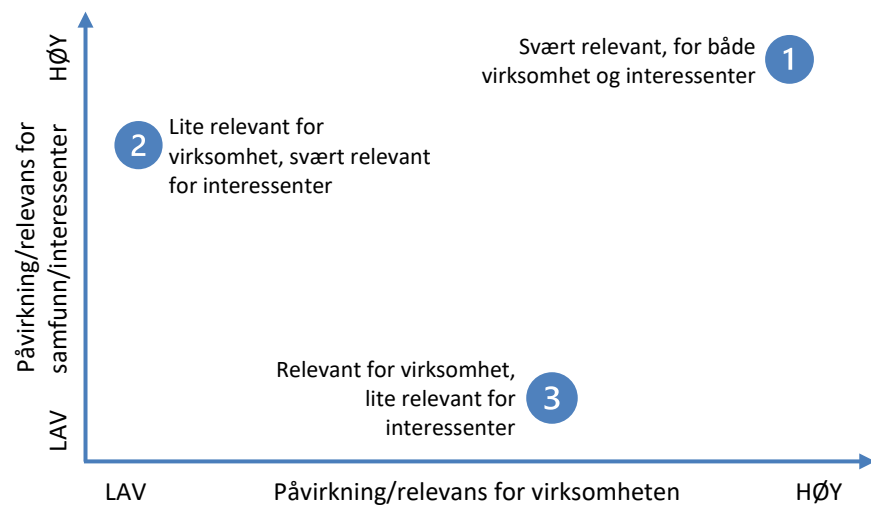
4.3 Vesentlighetsanalyse

Med utgangspunkt i vurderingen («impact assessment») beskrevet over, må det vurderes hvilke områder som er mest vesentlige, og hvor det er naturlig at selskapet prioriterer sin innsats. Noen områder vil allerede være sortert bort som lite eller ikke relevante, men det som står igjen er uansett så omfattende at ikke alt kan gjøres på en gang.

Vesentlighetsanalyse («materiality assessment») har lenge vært vanlig i finansiell rapportering, og har de senere årene blitt overført til bærekraftsområdet i takt med

at selskaper har blitt pålagt å rapportere om samfunnsansvar og bærekraft. Og det er etablert standarder (GRI – Global Reporting Initiatives) for slik rapportering, på linje med standarder for regnskapsrapportering.

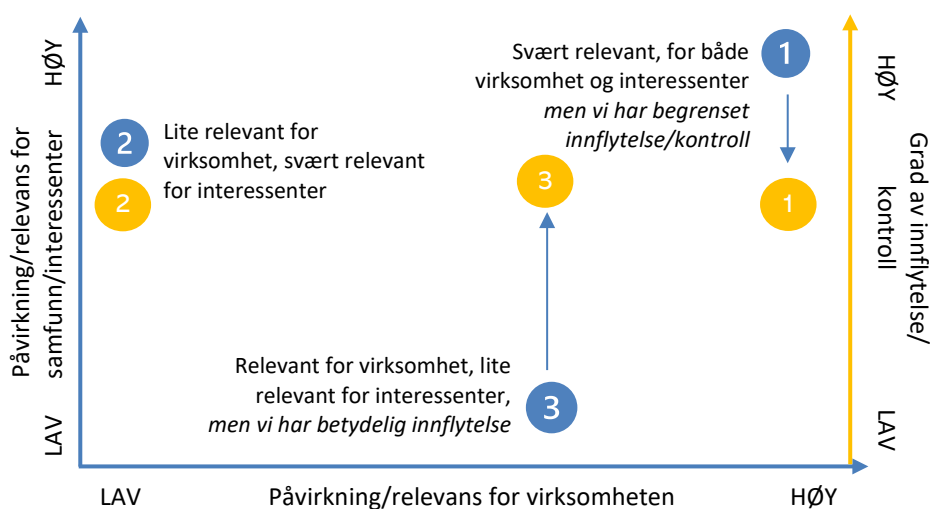
Vesentlighetsvurderingen plasserer aktuelle tema på to dimensjoner: (1) påvirkning/relevans for selskapet og (2) påvirkning/relevans for samfunnet/interessenter. En generisk modell for vesentlighetsanalyse blir da visualisert som i figuren under. Tema som ender i øvre høyre hjørne, dvs. viktige for både selskapet og interessenter, blir naturlige å prioritere. Noen tema havner i øvre venstre eller nedre høyre kvadrant fordi selskap og interessent vurderer dem ulikt – og det blir litt mer krevende og det innebærer avveininger. De som havner nederst til venstre, i «lav-lav»-hjørnet, blir uvesentlige og dermed ikke prioritert.



Ulike interessenter/-grupper kan ha ulike vurderinger, slik at det kan være fornuftig å gjøre separate analyser for enkelte interessenter (jf. avsnitt 5.1 og videre).

Vesentlighetsanalyser brukes både for å vurdere hva det er vesentlig å rapportere om, altså mest bakoverskuende/historisk informasjon (som er det opprinnelige formålet de ble laget for), og for å forstå og synliggjøre hva det er vesentlig å gjøre noe med, altså mer framoverskuende. I mange sammenhenger har man behov for å belyse begge deler. Dersom analysen skal brukes framoverskuende, som grunnlag for strategiutforming, er det viktig å få en dimensjon til inn i analysen, nemlig i hvilken grad selskapet faktisk kan påvirke de forholdene som er med i analysen.

Tre dimensjoner er vanskeligere å visualisere i en todimensjonal figur. Overall (2017) foreslår to alternative løsninger. Man kan enten lage to framstillinger som legges ved siden av hverandre: først identifiserer man de vesentlige forholdene, i tråd med det som er beskrevet over, dernest bytter man ut «påvirkning/relevans for samfunn/interessenter» med dimensjonen «grad av innflytelse/kontroll», sorterer temaene på ny, og ser de to framstillingene i sammenheng. Alternativt kan man kombinere disse ved å legge på en sekundær y-akse, som illustrert under. Da får man samtidig fram i hvilken grad selskapet påvirker/kontrollerer aktuelt tema.



Uansett form på visualiseringen, så er anbefalingen tydelig: man må være bevisst på hva man skal bruke analysen til, og dermed hvilke spørsmål som må stilles – og det igjen har betydning for hvilke interessenter som best kan bidra med kunnskap og svar. I denne sammenheng, utvikling av en bærekraftstrategi for CSV, er det primære formålet nettopp utforming av strategi, så dimensjonen *grad av innflytelse/kontroll* blir viktig for analysen og prioriteringene.

4.4 Ambisjoner og målsetninger

Kartleggingen av hvor og hvordan virksomheten påvirker i forhold til bærekraftsmål, spisset med en vurdering av hva som er mest vesentlig – og hva virksomheten faktisk kan påvirke på de ulike områdene – gir grunnlag for å se framover, sette overordnede ambisjoner og konkrete målsetninger.

Et viktig element må imidlertid på plass: en god og konkret forståelse av nåsituasjonen. På de områdene som er definert som vesentlige, hva er egentlig situasjonen i dag? Hvor mye/hvor sterkt påvirker vi? Hvilke spørsmål som må stilles og

hvilke data som behøves, avhenger selvfølgelig av analysen som først må gjøres. Men noen tema må forventes å dukke opp. Hvor stor er klimabelastningen vår, så konkret og tallfestet som vi klarer å forklare den? Hva er energiforbruket vårt, og hvordan utvikler det seg? Hva er status på kjøle-/fryseanleggene våre; hvor mange av dem har fortsatt klimabelastende kjølemedier? Hvordan er arbeidsforholdene hos de leverandørene vi benytter? Hva er det konkrete, tallfestede matsvinnet vårt – og måler vi det på riktig måte? Og så videre.

Det vil ligge et betydelig arbeid i å samle og strukturere data for en rekke områder i og rundt virksomheten. En stor del av dette arbeidet vil antakelig bli gjort av bærekraftsteamet, med hjelp fra relevante avdelinger og fagfunksjoner. Og mest sannsynlig må noe av arbeidet skje i samarbeid med eksterne aktører, som leverandører.

4.4.1 Samspill mellom ledelse, bærekraftsteam og fagfunksjoner

Når dette begynner å komme på plass kan vi starte med utforming av målsetninger på de ulike områdene. Mest sannsynlig vil disse tingene gå parallelt: det er mulig å jobbe med målsetninger på noen områder før alle områdene er godt nok forstått og dokumentert.

Bærekraftsteamet må samarbeide med de ulike fagfunksjonene og virksomhetsområdene for å samle kunnskap og data, og i samspill med disse funksjonene og ledelsen i selskapet utforme konkrete forslag til ambisjoner og målsetninger. Dette blir antakelig et arbeid som vil gå litt i sirkler (iterativt), hvor det for foreløpige målsetninger må vurderes hvilke tiltak som er nødvendige for å nå målene, og hva de igjen krever av organisasjonen. Har vi kapasitet og ressurser til å gjennomføre det her? Hvis nei, hva skal prioriteres opp og ned? Hvis vi ikke klarer det nå i første fase, når kan vi få det til? Må vi legge noen mellomtrinn med mål vi kan nå med tilgjengelig kapasitet? Og så videre.

Dette er selvfølgelig ikke en ny arbeidsmåte. Vurdering og prioritering av ønskede eller nødvendige tiltak mot tilgjengelig kapasitet og gjennomføringsevne gjøres hele tiden. Men de konkrete problemstillingene, og ikke minst løsningene, vil ha en litt mindre kjent komponent i seg, nemlig bærekraftsvurderingene. Under dette arbeidet med målsetninger, utforming av tiltak, og prioritering av disse, må det hele tiden skjeles til eksisterende strategi for å få fram eventuelle konflikter, motstridende mål og sannsynlige ressursutfordringer.

5 Steg 3: Prøv ut strategien før lansering (TEST)

5.1 Forankring, forbedring og balansering av interesser

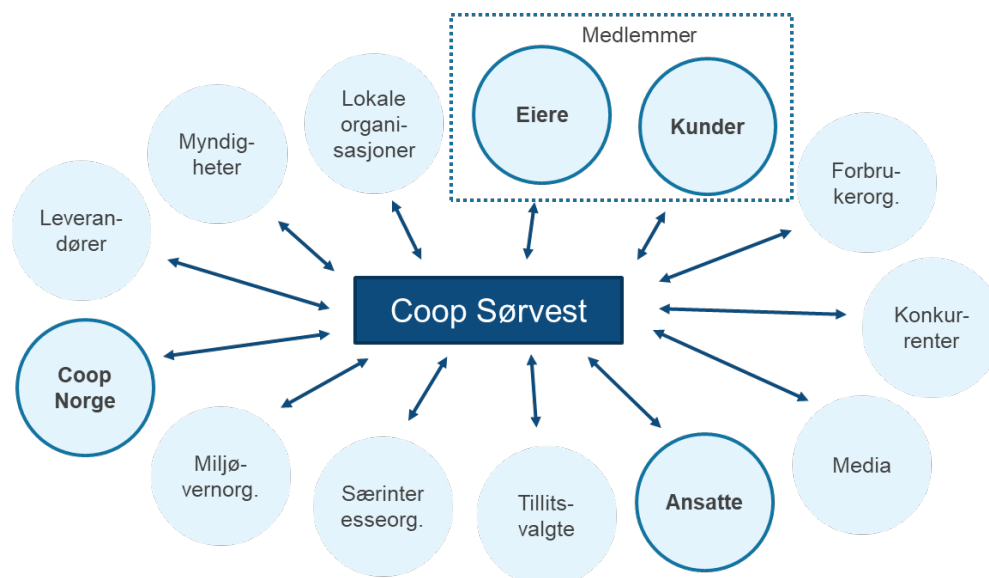
Hensikten med å teste ut strategien før den lanseres er flerdelt. Dels handler det om å forankre den hos viktige interessenter, slik at det blir mest mulig samsvar mellom det som forventes og den strategien som lanseres. Og dels handler det om å forbedre strategien, ved at man henter synspunkter og kunnskap fra de samme interessentene og får belyst den fra flere perspektiv enn bare ledere og nøkkelpersoner sin oppfatning. På et område som bærekraft er dette kanskje særlig viktig, siden det foreløpig ikke eksisterer noen omforent definisjon eller forståelse av hva som er et bærekraftig selskap – og hva som *ikke* er det. Det er lite *beste praksis* på området. Da bør vi forvente at ulike interessenter kan ha ulike oppfatninger og dermed ulike forventninger til selskapet.

I sum bør denne testingen gjøre strategien bedre, og vil mest sannsynlig gjøre det lettere å få støtte og gjennomføring (Ditlev-Simonsen, 2022 s.156): «More emphasis is often on marketing the sustainability plan to stakeholders after the program is ready. However, if stakeholders are involved in developing the program, or at least asked, the likeliness that they will buy-in is much greater».

5.2 Hvem er viktige interessenter?

Interessenter beskrives av Freeman (1984) som enhver gruppe eller individ som kan påvirke, eller blir påvirket av, hvorvidt selskapet oppnår sine mål og sin hensikt. Disse spiller alle en rolle, større eller mindre, for hvor lett eller vanskelig det blir for selskapet å oppnå det man ønsker – i dette tilfellet fastsette og gjennomføre en bærekraftstrategi.

Nedenfor er en oversikt over aktuelle grupper av interessenter for et selskap som Coop Sørvest. Den er basert på Freemans oversikt (1984, s. 25), men utvidet med noen aktuelle interessenter: *tillitsvalgte* (for fagorganiserte ansatte) og *Coop Norge*. Førstnevnte inngår naturligvis i interessentgruppen *ansatte*, men de representerer først og fremst de organiserte butikkansatte, og det er ikke gitt at de har vurderinger som samsvarer fullt ut med alle ansatte som gruppe. Sistnevnte inngår for så vidt i *leverandører*, men har flere roller. Coop Norge er både den største leverandøren til selskapet, en viktig samarbeidspartner på flere måter, og premissgiver på noen områder, jf. beskrivelse i avsnitt 2.1.



Figur 2: Interessenter - aktører som kan påvirke eller blir påvirket av selskapets virksomhet

Freemans interessentunivers ble modellert og hans interessentteori («stakeholder theory») formulert for nærmere 40 år siden. Det var jo, som alle modeller, en viss forenkling allerede da, for eksempel ved at det synes å være en-til-en-forhold mellom selskapet og den enkelte interessent/-gruppe. Så enkelt var det neppe. Men det er uansett grunner til å anta at det er enda mer komplekst i dagens samfunn (Ditlev-Simonsen, 2022). For eksempel har *media* endret seg betydelig, kanskje aller mest ved at et stort spekter av sosiale medier gjør det mulig å rette oppmerksomhet mot virksomheter og problemstillinger på en uhyre effektiv måte – på godt og vondt, alt etter ståsted. Ulike typer ikke-statlige, ideelle/interesseorganisasjoner («NGO'er») har større mulighet til raskt å sette dagsorden om de eksempelvis tar fatt i et selskap som har problematiske forhold i sin verdikjede, som klimabelastende produksjon eller dårlige arbeidsforhold hos leverandører i lavkostland.

Det er generelt «kortere vei» mellom ulike interessenter, og mange flere koblinger mellom dem; de opptrer ikke nødvendigvis uavhengig av hverandre, som den opprinnelige modellen kunne antyde. På et område som bærekraft blir dette ytterligere nyansert ved at området i seg selv er komplekst og sammensatt, det finnes ingen omforent «fasit» på hva som er bærekraftig virksomhet eller et bærekraftig selskap. Det skaper rom for at ulike interessenter kan argumentere for sitt syn og sine verdier. Det har positive sider, og samtidig blir det kanskje enda mer krevende for virksomheter å balansere de ulike interessene.

Alle kan likevel ikke tas med på råd, så i vesentlighetsanalysen må det gjøres utvalg, man må bestemme seg for hvem som er viktigst å involvere. Det blir en oppgave i dette selskapets arbeid, men det er neppe urimelig å anta at i hvert fall følgende tre interessenter/-grupper vil bli sentrale: eiere/kunder, ansatte og Coop Norge SA.

5.2.1 Eiere/kunder

Det å samle eiere og kunder i én interessentgruppe kan synes underlig. Coop er som nevnt en forbrukereid virksomhet, organisert som et samvirkeforetak. Det betyr at kunder og eiere (i Coops tilfelle medlemmer) langt på vei er to sider av samme sak.

I CSVs tilfelle utgjør våre eiere/medlemmer flertallet av våre kunder, og ikke minst mesteparten av vår omsetning: om lag 80% av salgsinntektene kommer fra salg til medlemmene. Målt i antall kunder blir forholdet litt annerledes: siden medlemmene i gjennomsnitt har en litt større «handlekurv» enn ikke-medlemmer, blir de siste 20% av omsetningen fordelt på flere enn 20% av kundene (personer/husholdninger).

Hvordan involveringen skal skje i praksis blir en vurdering underveis i arbeidet. Som en kundeeid virksomhet har vi etablerte arenaer og kommunikasjonskanaler for å ivareta dette. Noen eksempler på slike er:

- Regionrådsmøter, hvor vi to ganger hvert år møter valgte representanter for medlemmene, og kan arrangere workshop med bærekraftstrategi som tema.
- Medlemspanel, hvor medlemmer som ønsker å bidra med synspunkter har registrert seg i et medlemspanel som inviteres til å ta stilling til ulike spørsmål gjennom korte spørreundersøkelser.

Men også andre arenaer og former for dialog kan være aktuelle. I tillegg kommer formelle organ som årsmøte (tilsvarende en generalforsamling i et aksjeselskap) og selvfølgelig selskapets styre, hvor flertallet av representantene er valgt av og blant medlemmene.

5.2.2 Ansatte

De ansatte er åpenbart en sentral interessentgruppe. Av flere årsaker, men ikke minst fordi mye av de praktiske tingene som kreves for å bevege selskapet i mer

bærekraftig retning, må gjøres av alle de som jobber i selskapet. Jo mer medarbeiderne opplever at bærekraftstiltakene gir mening, og jo sterkere eierskap de føler til problemstillingene og løsningene, desto lettere er det å få god gjennomføring i hele organisasjonen. Det er gjort en del studier på hvorvidt et selskaps bærekrafts-innsats har betydning for ansattes engasjement og lojalitet, et eksempel er Whelan & Douglas (2021), gjengitt i Ditlev-Simonsen (2022, s. 168): «55% of respondents said that strong sustainability programs improve morale, and 38% said they increase loyalty.»

I tidligere strategiprosess har selskapet involvert interesserte ansatte i arbeidet, eksempelvis ved å ta med et femtitalls medarbeidere og ledere på ulike nivå (som selv meldte interesse for å delta) på heldags workshop. Erfaringen er at denne type direkte involvering både gir en riktigere og mer nyansert situasjonsforståelse, og den skaper engasjement og motivasjon. Området bærekraft kan være godt egnet for lignende involvering.

Involveringen kan også skje på andre måter, for eksempel med spørreundersøkelser som går til mange/alle ansatte, som artikler og «små drypp» på intranett eller andre kanaler – hvor vi ber om synspunkter og innspill, eller som diskusjoner på personalmøter i butikker og avdelinger – hvorpå resultatene samles og foredles. Selve formen på involveringen må nødvendigvis besluttes underveis i arbeidet med bærekraftstrategi.

5.2.3 Coop Norge

Samspillet med Coop Norge er kort beskrevet i avsnitt 2.1. Coop Norge inngår i interessentgruppen *leverandører*, som den største leverandøren til CSV, men samarbeidet mellom Coop Norge og CSV er betydelig mer omfattende enn et rent kunde–leverandørforhold. Coop Norge er samvirkelagenes fellesorganisasjon, eid av samvirkelagene i fellesskap, med samvirkelagsrepresentanter i styret. Coop Norge er ansvarlig for vesentlige ledd i verdikjeden, og de har kontakten med flertallet av leverandørene som leverer varer som ender hos CSVs kunder. Mange av de praktiske tiltakene og endringene som kommer ut av en styrket bærekraftsinn-sats, må utføres av samvirkelagene, eller i samarbeid mellom samvirkelagene og Coop Norge. Så samspillet med denne aktøren er av en helt annen karakter enn det som er aktuelt med en «vanlig» leverandør. Og det gjør at denne interessenten bør behandles spesielt grundig.

Det er naturligvis en rekke etablerte samarbeidsarenaer og beslutningsfora i dette samspillet, som dekker mange fag- og virksomhetsområder. Som et av de største samvirkelagene som utgjør Coop i Norge, bruker CSV aktivt disse arenaene og kanalene. Det gjelder også på bærekraftsområdet, hvor vi bl.a. deltar i referansegrupper for bærekraftsarbeidet som Coop Norge initierer og driver.

Etter hvert som CSVs bærekraftstrategi tar form, vil samarbeidet med Coop Norge være avgjørende for å få god gjennomføring. Eksempelvis vil det være mange bærekraftsinitiativ som settes i gang, hvor arbeidet må gjøres av CSV og Coop Norge i fellesskap, men hvor ansvar, arbeidsdeling, kanskje finansiering, osv. vil måtte avklares, og vil variere fra tiltak til tiltak. Igjen er likevel ikke dette nye problemstillinger, snarere velkjente utfordringer på et delvis nytt område. Og vi har gode arbeidsmåter for å få dette samarbeidet til å virke.

5.3 Hva skal «testes»?

Grunnlaget for å prøve ut strategien på utvalgte interessenter vil kort fortalt være hovedinnholdet/-resultatene fra det som er beskrevet tidligere. I hovedtrekk kan følgende inngå i «pakken» som presenteres for interessentene:

- Beskrivelse av selskapets påvirkning på sosiale og miljø-/klimamessige forhold, basert på beskrevet «impact assessment»
- Hovedtrekk fra vesentlighetsanalysen
- Beskrivelse av status/nåsituasjon for vesentlige tema
- Foreløpige ambisjoner og målsetninger
- Viktige tiltak som er nødvendige for å bringe selskapet fra nåsituasjon til foreslåtte mål, med ønsket/forventet effekt og økonomiske konsekvenser, så langt det er praktisk mulig på tidspunktet for framleggelse

Vi må forvente at det kommer synspunkter og innspill som fører til justeringer i den foreslåtte strategien. Testingen må derfor skje på et tidspunkt hvor det fremdeles er rom for å gjøre justeringene, før planen skal forberedes for styrebehandling, og deretter settes ut i livet.

6 Oppsummert: Viktigste hovedoppgaver, ønskede resultater og involverte i hvert steg

Tabellen trekker sammen mye av det ovenstående i et oversiktsbilde: hovedaktiviteter/-oppgaver på hvert steg, de viktigste resultatene eller utkommet av oppgavene, og de mest sentrale involverte. «Involverte» er ikke uttømmende. For eksempel må andre aktører bidra med informasjon til situasjonsanalysen, men de som står oppgitt vil ha ansvaret og utføre oppgavene.

Steg	Aktiviteter	Ønsket resultat	Involverte
1	Sikre forankring i ledergruppe* Sikre forankring i styre*	Konkrete planer og/eller vedtak som viser at temaet og arbeidet er prioritert og «på dagsorden»	LG, S
2	Etablere «task force» Vurdere virksomhetens påvirkning (impact assessment) Vesentlighetsanalyse Utfylle, nyansere og utfordre situasjonsforståelse Definere overordnede ambisjoner og konkrete mål	Omforent forståelse av virksomhetens påvirkning Omforent prioritering av områder Konkret og detaljert situasjonsanalyse Uttrykte ambisjoner og konkrete målsetninger Utkast til strategi	LG, BT, FF
3	Identifisere og prioritere interessenter/-grupper Forberede og gjennomføre test av strategi Justere strategi etter tilbakemelding fra interessenter Styrebehandle bærekraftstrategi	Omforent prioritering av interessenter Fastsatt form og arena/kanal for testingen, samt bemanning og materiale til gjennomføring Oppdatert strategi, klar for styrebehandling og (forutsatt vedtak) påfølgende steg 4–6	LG, BT, FF, IG
4	Utenfor oppgaven	–	–
5	Utenfor oppgaven	–	–
6	Utenfor oppgaven	–	–

LG: ledergruppe; S: styre; BT: bærekraftsteam; FF: fagfunksjoner; IG: interessenter/-grupper

**) Steg 1 er utenfor oppgaven, men tas med kortfattet siden det er en viktig forutsetning for det videre arbeidet.*

7 Øvrige steg i modellen (utenfor oppgaven)

7.1 Steg 4: LAUNCH – lanser strategien

Strategien, justert etter testing hos utvalgte interessenter, må ha en tydelig lansering, som på best mulig måte sørger for at den ikke «dør» i overgangen fra planlegging til realisering. Hva som er målsetningene, hvordan de skal nås, hvem som har ansvar for hva – må kommuniseres på en slik måte at organisasjonen forstår at det er viktig, hvorfor det er viktig, og til en viss grad hva som er den enkeltes bidrag til måloppnåelsen, osv. Det er naturlig og nødvendig å følge opp lanseringen med opplæringsaktiviteter, for å bidra til forståelse, eierskap og stolthet.

7.2 Steg 5: IMPLEMENT – gjennomfør strategien med tiltak

Dette steget handler om å «gjøre jobben», gjennomføre det som er planlagt, alle de konkrete tiltakene som skal bidra til at målsetningene nås, og en oppfølging av at ting skjer og gjennomføres som planlagt. Noen av tiltakene kan innebære betydelige endringer, i oppgaver, i atferd, i kultur, slik at god gjennomføring hviler på fornuftig endringsledelse. Så langt mulig bør den løpende oppfølgingen tas inn i organisasjonens ordinære oppfølgings- og rapporteringsrutiner.

7.3 Steg 6: REPORT – følg opp og rapporter framdrift

Rapportering i dette steget handler om overordnet rapportering, og aggregerte resultater mer enn detaljer om enkelttiltak. CSV er pålagt å rapportere om samsfunnsansvar og bærekraft i sin årsrapport, og det er naturlig at det omfatter utvikling på områdene og målene som er definert i bærekraftstrategien. I CSVs tilfelle er det nok naturlig at hovedaktiviteter og mål fra bærekraftstrategien inkluderes i ordinær rapportering på strategi, minst to ganger årlig.

Referanseliste

Ditlev-Simonsen, C. D. (2022): *A guide to sustainable corporate responsibility*. Palgrave Macmillan

Freeman, E (1984): *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman

Gothenburg Center for Sustainable Development (u.å.): *SDG Impact Assessment Tool*. <https://sdgimpactassessmenttool.org/en-gb>

Global Reporting Initiative (u.å.): <https://www.globalreporting.org/standards/>

Overall, M. (2017): *How to make your materiality assessment worth the effort*. GreenBiz