



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

Roy Tinnos

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Fra Miljøfyrtårn-sertifisering til Bærekraft i praksis ved Dahlske ugs.

Navn på veileder *: Marit Sjøvåg

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**
materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 28
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Fra Miljøfyrtårn-sertifisering til
Bærekraft i praksis ved Dahlske vgs. -

Eksamenskode og navn:
MAN 51932 Bærekraft i praksis

Utleveringsdato:
DD.MM.ÅÅÅÅ

Innleveringsdato:
10.06.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	s. 0
Innledning	s. 1
Metode	s. 3
Teorigrunnlag	s. 4
Hoveddel	s. 5
Drøfting	s. 13
Konklusjon	s. 15
Kilder og litteraturliste	
Vedlegg	

Sammendrag

I dette prosjektet har jeg sett på hva som må til for å løfte Dahlske vgs videre fra en standard Miljøfyrtårn-sertifisert virksomhet til en fremoverlent organisasjon som jobber systematisk og målrettet med bærekraft i praksis.

Jeg har tatt utgangspunkt i en trinn for trinn modell som gir en strategisk tilnærming til bærekraftig utvikling i organisasjoner. Et forholdsviss oversiktlig verktøy som gir en god struktur på jobben som må gjøres.

Jeg har hentet informasjon fra skoleeier, Agder fylkeskommune, gjort flere intervjuer i egen virksomhet og gjennomført en enkel undersøkelse mot skolens personale for å avdekke kjennskap til, og engasjement for, FNs bærekraftsmål.

Jeg har blant annet tatt utgangspunkt i dagens Miljøfyrtårn-rapportering, Medarbeiderundersøkelse, Elevundersøkelse og annet tilgjengelig materiale, for å strukturere det inn under noen få, men høyst relevante, bærekraftsmål.

Et tegn på at prosjektet blir implementert som en del av det daglige arbeidet i virksomheten, er at skolen går over fra å rapportere på miljøfyrtårn indikatorer til å rapportere på bærekraftsmål.

Jeg drøfter behovet for forankring, reflekterer over hva som motiverer til bærekraftig utvikling og konkluderer med at den anvendte modellen har vært hensiktsmessig så langt. Jeg antyder også hva som naturlig blir det videre arbeidet etter at de første trinnene er gjennomført, og at det vil være hensiktsmessig å etablere en dedikert gruppe som nå kan drive prosjektet videre.

Innledning

Dahlske videregående skole (dahlske.vgs.no) ligger i Grimstad i Agder fylkeskommune. Skolen har rundt 1000 elever, inkludert voksne, og det er ca. 160 ansatte. Dette er en kombinert skole som tilbyr studieforbereidende og -spesialiserende utdanningsprogram, samt fem ulike yrkesforberedende utdanningsprogram. Elevene fordeler seg rimelig likt mellom de to programretningene, og det er ingen overvekt i kjønnsbalansen hverken hos elever eller ansatte.

De videregående skolene er virksomheter underlagt fylkeskommunen som skoleeier. Det begrenser handlingsrommet til den enkelte skolen, men gir også god støtte og utvidede ressurser. Når det gjelder denne rapportens tema er det fylkespolitikkerne som legger føringer, både for bærekraftsmålene og selvfølgelig for de økonomiske rammene og dermed muligheter for å innfri. Skolen ble Miljøfyrtårn-sertifisert for 10 år siden (vedlegg 9), men siden har det gått trått med ytterligere utvikling mot en bærekraftig praksis. Det er på tide med en gjennomgang og opprydning i egen organisasjon.

Som skole har vi et samfunnsoppdrag som Gudmund Hærnes så treffende formulerte i Reform 94 (Utdanningsdirektoratet, 2015) til at vi skal utdanne ungdommer til gangs mennesker, - i betydningen nyttige samfunnsborgere. Produktet vårt er altså kunnskapsproduksjon. Den nyeste reformen i videregående skole, Fagfornyelsen fullføres i disse dager. Der har bærekraft fått en fremtredende rolle, både i den overordnede delen av læreplan (Utdanningsdirektoratet, 2020, pkt. 2.5.3) og i læreplaner for de spesifikke fagene. Siden bærekraft som mål i undervisningen er så godt ivaretatt gjennom dette, vil min prosjektoppgave her i sin helhet handle om skolens tilnærming til bærekraftig drift. Det betyr å betrakte alle som ansatt i en kunnskapsbedrift, uavhengig om de de jobber som pedagoger, merkantilt eller i andre drifts- og støttefunksjoner.

En ytterligere avgrensning er at jeg bare kartlegger og analyserer trinn 1 og 2 i teori-modellen, forankring i ledelsen og holdninger hos de ansatte (kartlegging).

Jeg omtaler også trinn 3 testing, men videre iverksetting, implementering og rapportering antydes bare overfladisk gjennom teoretiske planer basert på funn i den første delen.

Tittelen på denne prosjektoppgaven er selvforklarende, men fremstår ikke som noen problemstilling. Det prosjektarbeidet skal avdekke er hvor vi står og hvor vi går. En undertittel, som konklusjonen vil kunne gi svar på, er: "Hva skal til?" Før jeg går videre inn på det er det viktig å ha en felles oppfatning av begrepet bærekraft. De aller flest har en oppfatning av hva det beskriver, men her er en allment akseptert definisjon (FN Sambandet, 2021):

«En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov»

Som tittelen sier er utgangspunktet Miljøfyrtårn-sertifiseringen (Miljøfyrtårn, 2022). Jeg vil vise hva det innebærer for oss og hvilke utfordringer vi står i for å levere resultater. På reisen fra dette til bærekraft i praksis, er det flere elementer som spiller inn.

- Hvor er vi gode og hvor har vi utfordringer som miljøfyrtårn sertifisert?
- Hvilke tiltak har vi / bør vi ha som ikke ligger under miljøfyrtårn-rapportering?
- Hvilke bærekraftsmål blir våre satsingsområder fremover?

Knyttet opp mot teori-modellen (se kapittel "Teorigrunnlaget") beveger vi oss her fra trinn 2 kartleggingen, over mot trinn 3 hvor vi kobler på utenforstående interessenter for å teste ut om vi er på rett vei. Spørsmålene over er typiske områder hvor innspill fra interessenter kan være verdifulle.

Siden fylkeskommunen er vårt overordnet organ som definerer det vi skal levere på, er det interessant å se hvordan deres forventninger til de ansatte og de ulike virksomhetene er formulert (Agder Fylkeskommune, 2021):

«Fylkeskommunen skal utøve sitt samfunnsansvar på en bærekraftig måte og kontinuerlig forbedre egen klima- og miljøprestasjon slik at virksomheten går i front i utviklingen av lavutslippssamfunnet. Alle ansatte skal ta ansvar for egen miljøpåvirkning gjennom bevisste valg når det gjelder energibesparelser, reiser, forbruk og avfall, samt innenfor egne ansvarsområder og prosjekter der en kan påvirke løsninger i en mer klima- og miljøvennlig retning»

Metode

Datagrunnlaget for denne prosjektoppgaven er samlet inn på noe ulike måter. Overordnet er Agder fylkeskommunes satsing på bærekraft i sin Regionplan Agder 2030 (Agder fylkeskommune, 2021-video). Jeg har hatt intervju med den ansvarlige i fylkeskommunen for gjennomføring av det miljømessige aspektet ved bærekraft, herunder Miljøfyrtårn-sertifiseringen, og jeg har intervjuet avdelingslederen for fylkeskommunens egen bærekraftsenhet.

På selve virksomheten, Dahlske vgs, har jeg intervjuet administrativ leder, som er ansvarlig for oppfølging av Miljøfyrtårn-sertifiseringen. Videre har jeg hatt korte intervjuer med flertallet i ledergruppen (6 av 9). Spørsmålene her kan sees i vedlegg 2. Intervjuene ble gjennomført muntlig som en kort samtale med notering av stikkord. Dette fremgår av vedlegget.

Så har jeg gjennomført en Survey (Nettskjema . Vedlegg 1) blant de ansatte hvor det kom inn 33 svar. Tatt i betraktning av at vi har 160 ansatte er det et litt skuffende antall, men oppfordringen ble bare lagt ut på en felles informasjons-plattform (Teams) med link og ble ikke sendt til hver enkelt på epost. Se likevel vedlegg 4. Jeg tenker at dette er representativt, i alle fall for det pedagogiske personalet, og at resultatet kan brukes som grunnlag for drøfting i denne prosjektoppgaven.

Det er ikke lagt til grunn noen vitenskapelig tilnærming til innsamling av data. Prosessen er basert på fornuftige vurderinger og refleksjoner underveis rundt hva som er relevant og tilstrekkelig, gitt oppgaven og validiteten i konklusjonen.

Hovedoppgaven i prosjektarbeidet har vært å samle tråder, beskrive en nå-situasjon og strukturere fremtidig satsing og rapportering. Til det har jeg hentet inn relevant dokumentasjon og gjennomført flere intervjuer. Ikke bare på skolen, men også med sentrale personer i fylkesadministrasjonen

Teorigrunnlaget

Hele denne oppgaven baserer seg på Sustainable Strategi Model, lansert av professor Caroline D. Ditlev-Simonsen ved BI i 2013, og beskrevet blant annet i kapittel 7 i boken "A Guide to Sustainable Corporate Responsibility", 2022 (se vedlegg 5). Modellen har en trinn-for-trinn struktur, og er et godt verktøy for å realisere potensiale for lønnsom bærekraftig utviklingen i bedrifter og organisasjoner. Den består av seks ulike trinn, hvor forankring hos toppledelsen er det første og viktigste. Deretter følger en kartlegging av status og interesse for bærekraftig utvikling i organisasjonen. Trinn 3 klargjør at resultatet fra kartleggingsarbeidet bør testes og bli kvalitetsikret hos ulike interessenter før dokumentet lanseres i trinn 4. Deretter starter arbeidet med implementering i trinn 5, før modellen i trinn 6 tydeliggjør verdien av årlig rapportering på utvikling og resultat oppnådd.

Mitt arbeid med å realisere potensiale for bærekraftig utvikling ved Dahlske vgs. starter her. Først og fremst ved en kartlegging av i hvilken grad tema faktisk er forankret i skolens ledergruppe. Når den jobben er gjort antar jeg som en hypotese at jeg må gå tilbake til ledergruppen å faktisk forsterke forankringen i praksis. Det betyr at modellen får en liten ekstra loop i starten, hvilket kan være bra da det gir ekstra fart videre ut i sirkelen og de påfølgende trinnene. Slik en romrakett bruker jordens tyngdekraft til å sveive noen ekstra runder rundt før den blir slynget med god fart ut i verdensrommet. Nå vil nok denne besvarelsen aldri forlate jordens atmosfære, da det nettopp er forankringen og kartleggingen jeg vil utforske i dybden. Det vil imidlertid bli beskrevet en forventet fremdrift for ferden videre mot slutten av denne prosjektoppgaven.

Jeg er også opptatt av den enkelte person sin motivasjon, og organisasjonens eller bedriftens motivasjon, for å satse på bærekraft. Her legger jeg til grunn artikkelen "What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility?" (Ditlev-Simonsen, Midttun, 2010) som lister opp ti mulige grunner som overskrifter samlet fra forretnings litteraturen (se vedlegg 8).

Hoveddel

Vi kan spørre oss hva som er skolens motivasjon for en bærekraftig tilnærming. Slik jeg har utforsket dette caset, er det blitt tydelig at motivasjonen i utgangspunktet ikke kommer innenfra, men fra to eksterne interessenter. Det ene er at skoleeier, altså konsernledelsen, stiller krav og forventninger til virksomhetene. Disse krav og forventninger kommer i sin tur fra "styret" som i dette tilfelle er fylkespolitikerne. Det andre er at læreplanene, som vi er forpliktet til å undervise etter, har tatt opp i seg mye bærekraft ved revidering i forbindelse med Fagfornyelsen. Læreplaner utvikles gjennom Utdanningsdirektoratet (UDIR) av våre oppdragsgivere som er Stortinget.

Disse to interessentene har vært katalysatorer for bevisstgjøring og tilnærming til arbeidet med bærekraft i skolen. Selv om denne oppgaven ikke handler om hvordan vi møter utfordringene i nye læreplaner, vil det likevel føre til et økt fokuset på tema bærekraft fra det pedagogiske personalet. Dette fokuset vil videre slå positivt ut for skolens egen drift. Det er altså mange løse tråder ved skolen som henger i bærekrafts-utfordringen, men det mangler en strategi for å utvikle en sammenhengene og helhetlig struktur sett opp i mot de konkrete bærekraftsmålene fra FN. Dette prosjektarbeidet har intensjoner om å komme et slikt behov i møte.

Forankring er i ledelsen er et nøkkelord og en viktig forutsetning for å lykkes med alle implementering. Spesielt kanskje fordi satsing på bærekraft krever endrede holdninger, rutiner og atferd. På den bakgrunn ble det viktig for meg å avdekke i hvilken grad både medlemmer i ledergruppen og de ansatte vurderte at bærekraft var forankret i ledelse ved vår skole. Fra intervjuene i ledergruppen fikk jeg beskrivelser som *"Bevisst forankring mangler"*, *"Tema forsvinner i helheten"*, *"Har et forbedringspotensial"* og *"Ikke så innmari gode"*, mens et stort flertall (65%) av de ansatte bare ga karakteren *"Sånn passe"*. Det forteller at hverken de som selv er i ledergruppen, eller et flertall av de ansatt, oppfatter at arbeid med bærekraft er forankret i ledelsen.

Bærekraft begynner tilsynelatende å bli et slitt begrep for mange, og maset om dette i medier og politikk tror jeg ofte står i veien for innholdet. Skal vi komme videre i en bærekraftig retning må vi kanskje slutte å snakke om bærekraft og heller snakke om hva det innebærer. Mitt første spørsmål til medlemmene i ledergruppen var derfor: *"Hva er det første du tenker på når jeg sier ordet bærekraft?"* Ikke overraskende inneholdt svarene ofte ord som fotavtrykk, energiforbruk, gjenbruk, kildesortering og klima.

I undersøkelse blant de ansatte (vedlegg 1) ble det stilt ett spørsmål for å avdekke kunnskap om, og ett spørsmål for å avdekke interesse for, bærekraft. I spørsmålet om hva du kan om bærekraft ble resultatet, i valget mellom *"ingenting"* og *"litt"* opp mot *"over middels"* og *"mye"*, 40/60 i favør det siste. Altså mener flertallet av de ansatte som har svart at de selv har godt over middels kunnskap om bærekraft. Ser vi på spørsmålet om hvor opptatt personalet er av FNs Bærekraftsmål, svarer mer enn 68% *"over middels"* til *"svært mye"*. Dette er et godt utgangspunkt for implementering og ytterligere bevissthet rundt tema.

Går vi tilbake til intervjuene med ledergruppen (vedlegg 2) var det også et spørsmål om hva de tenker er skolens bidrag til bærekraft per i dag. Dette for å ha et grunnlag når planen for videre arbeid skal utvikles. Her var svarende, interessant nok, ganske sprikende. Det var de innlysende som er indikatorer i Miljøfyrtårn-sertifiseringen: kildesortering, energisparing gjennom tidsstyring av lys og varme, at vi har solceller på taket hvor energiproduksjonen kan leses ut direkte på skolens info-skjermer, samt at vi i disse dager reduserer fra 30 til 5 printere for å spare utskriftspapir og penger (både miljømessig og økonomisk bærekraft). I tillegg til at vi har fjernvarme, fokus på matsvinn i kantina og er bundet av skoleeiers rammeavtaler for innkjøp. Det siste er både en hjelp og et hinder for bærekraftig utvikling. Hjelp fordi fylkeskommunen (fk) stiller krav til leverandører (ref. også Åpenhetsloven, 2022, som trer i kraft 1. juli), og til hinder fordi virksomhetens handlingsrom til å velge miljømessige og økonomisk gunstige løsninger er sterkt begrenset. Et eksempel på det siste er miljøarbeiderne som ville kjøpe en brukt spillkonsoll til aktivitetsrommet "Bomba" (et bomberom), men som ble henvist til å kjøpe nytt gjennom fk sine innkjøpsavtaler.

Et av intervjuobjektene hadde en interessant tilnærming og definisjon til dagens bærekraft-status, nemlig hvordan vi forvalter våre menneskelige personalressurser og skolens elever i en krevende arbeidshverdag. Det gir vår visjon; "Dahlske tar deg videre" et interessant perspektiv i forhold til bærekraft. Det bringer meg videre til det siste oppdraget for intervjuobjektene; Plukk ut tre av bærekraftsmålene du tenker er mest relevante og aktuelle for vår skole nå. Selvfølgelig innlysende for en skole at mål 4, God utdanning er med. Derfor tre mål for å få en større spredning, - og spredning ble det.

En av intervjuobjektene kjent overhode ikke til bærekraftsmålene, mens de fem andre kunne plukke ut mål som fordelte seg slik (se vedlegg 2 for nærmere beskrivelse av målene):

- 5 (x2) - 9 (x2) - 10 - 11 - 13 - 14 - 15 - 17

Jeg tenker at dette er et godt utgangspunkt for videre diskusjoner og der i gjennom økt bevissthet til hva målene står for og hva de betyr for oss. I tillegg til mål 4 legger jeg opp til at det gjennom diskusjon i ledergruppen blir konsensus for ytterligere tre-fire mål vi kan utdype og ta med oss videre inn i skolens arbeidsdokument.

Dette dokumentet blir da grunnlaget for trinn 3 i Bærekrafts-strategi-modellen; Testing blant interessenter som her typisk er de ansattes organisasjoner, skoleeier og kanskje en videregående skole av tilsvarende størrelse i Agder fk.

Nå er det kanskje likevel ikke så mye å hente ved å sammenligne oss med andre skoler på Agder. En stikkprøve fra 26. april viser at et søk i fritekst med søkeordet "bærekraft" tatt på fire tilfeldig utvalgte hjemmesider for videregående skoler kun får treff i de sentrale læreplanene som skolene har linket til, og ikke i noe de selv har skrevet i visjoner, verdier og/eller etiske retningslinjer. Nå var ikke vår skole noe bedre enn de andre, men vi har i alle fall fått lagt inn ordet bærekraft i en eksisterende setning under våre verdier (se vedlegg 3). Så vil det bli en del av prosessen videre å formulere et eget verdibasert punkt for skolen som spesifikt ivaretar bærekraft.

Den årlige klima- og miljørapporten fra Dahlske vgs til Miljøfyrtårn i 2021 viser at vi går i riktig retning innenfor de fleste indikatorene som måles der, men kanskje ikke fort nok. Så skal det også først som sist sies at korona-årene har vært ekstraordinære og satt oss tilbake på enkelte områder, for eksempel når det gjelder økning i sykefraværet. Jeg velger å trekke frem de indikatorene som er mest relevante og som det er naturlig å jobbe med fremover når miljøfyrtårn går over til bærekraft i praksis. En dokumentasjon på noen av disse er å finne i vedlegg 6.

Energiforbruket er redusert med 13% per kvadratmeter fra 2020 til 2021. Det skyldes i noen grad mindre aktivitet på grunn av at skolen i perioder var nedstengt, men har også sammenheng med overgang til ledlys i store deler av fellesarealene, bedre styringssystemer og økt kunnskap hos brukerne. Skolen har fjernvarme som oppvarmingskilde og solceller på taket for produksjon av egen elektrisitet når det ligger til rette for det.

Drivstoff-forbruket er det begrenset interessant å måle. Vi har tre minibusser som brukes jevnt for å gi gode pedagogiske tilbud, samt økt trivsel og variasjon i utdanningen. Altså at det langt på vei er en positiv miljøfaktor i betydning sosial trivsel. Dette vil være som det er frem til vi bestemmer oss for å ikke ha minibusser lenger, eller bytter ut med annet nullutslipp drivstoff. Flyreiser er nesten ikke eksisterende, men det er jo et interessant paradoks at vi på den ene siden blir oppfordret til internasjonalt skolesamarbeid gjennom EU sine Erasmus+ programmer og på den andre siden skal unngå flyreiser. Like som turer med minibusser er et gode for trivsel og produksjon, men ikke for klima.

Avfall er en stor utfordring og et område vi kan oppnå godt forbedrede resultater med forholdsvis liten innsats. Som en illustrasjon tar jeg med dette statementet:

"Om du vil få folk til å gjøre noe må det være enkelt å utføre!"

Vi opplever at kildesorteringen i fellesarealene er slapp og at mye utsortert likevel går som rest fordi innslaget av forurenset avfall er for stort. Den totale mengden avfall har økt med rundt 4 500 kg til tett oppunder 43 tonn i 2021. Siden mengden restavfall ligger konstant, er hele denne økningen på kildesortert avfall. Det

forklares med at kantina pakket inn mye mer mat gjennom året på grunn av korona, og at biblioteket ryddet og kvittet seg med en mengde bøker. Sorteringsgraden har økt fra 40 til 47%. Videre er mengden matavfall og matsvinn økt med ca. 125 kilo til 3,6 tonn, mens det totale klimautslippet (fotavtrykket) er redusert med 6% fra 2020, til 86,95 tonn CO₂-ekvivalenter.

Andre faktorer, som ikke måles gjennom miljøfyrtårn, har vi gode indikatorer på gjennom 10-faktor undersøkelsen for de ansatte, elevundersøkelsen og undersøkelsen Ung Data. Der måles sosial trivsel, læringstrykk og læringsutbytte. Faktorer som absolutt hører med i et bærekrafts-regnskap.

Neste steg i prosessen er å plukke ut de målene som blir relevante å jobbe videre med. Valget styres ut i fra det som kom frem under intervjuene i ledergruppen sett opp mot miljøfyrtårn-rapporten og de andre relevante indikatorene som er nevnt.

Dette er en prosess ledergruppen må involveres i for å få en best mulig forankring, men jeg tillater meg likevel her i rapporten å komme med noen forslag:

- > 4: God utdanning - siden det tross alt er det vi produserer
- > 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst - siden det er det vi lever av
- > 9: Innovasjon og infrastruktur - siden det er det vi utdanner til
- > 12: Ansvarlig forbruk og produksjon - siden det er vår nærmeste utfordring
- > 17: Samarbeid for å nå målene - siden det er det vi er avhengig av for å lykkes

Det interessante med FNs Bærekraftsmål er at de er gyldige uansett hvor i verden de benyttes og uansett hvilket utviklingsnivå et land, en bedrift eller en organisasjon er på. Hva som blir skolens tilnærming til målene må forankres i ledergruppen og det er her den omtalte loopen kommer inn. Det ble jo avdekket, både av medlemmene i ledergruppen selv og av personalet, at forankringen er svært tynn. Derfor må arbeidsdokumentet tilbake til behandling i ledergruppen og forankres der, før det slynges videre ut til de definerte interessentene. Blant annet må det forfattes underpunkter og delmål for hvert av de utvalgte hovedmålene.

Noen av disse utfordringene på delmål vil jeg antyde her, men igjen i tråd med forankring finner jeg det mest hensiktsmessig at ledergruppen jobber ut disse

samlet og ikke bare får presentert et utkast som fort godkjennes uten nærmere diskusjoner.

> 4: I følge elevundersøkelsen har vi forbedringspotensial når det gjelder elevmedvirkning, og i følge medarbeiderundersøkelsen har vi dårlig resultat på kompetanseutvikling. Positive resultat vi kan utvikle videre er at elevene trives i klasserommet og i undervisningssituasjonen, og at lærerne også opplever et godt og utviklende læringsmiljø.

> 8: Herunder god forvaltning av de menneskelige ressursene, tilpassede arbeidsoppgaver og en konstruktiv organisasjonskultur.

> 9: Vi har fått tilskudd til å etablere en batterifabrikk ved skolen. Vi strekker oss mot tverrfaglighet og samarbeidsprosjekter mellom de ulike utdanningsprogrammene vi har. Vi dyrker entreprenørskap, ungdomsbedrifter og gründervirksomhet.

> 12: Fokus på temperatur- og lysstyring. Opplæring og informasjon av ansatte og elever om enøk i det daglige. Skifte ut miljøstasjoner, merke miljøstasjoner. Ha egne avfallssystemer for ansatte utenom fellesareal. Målet for 2022 er reduksjon til 20 tonn restavfall og 50% kildesortert.

> 17: Tettere oppfølging mot konsernets konsulenter. Fylkeskommunen har en egen bærekraftavdeling med 17 ansatte. Se til målene for Grimstad kommune og samarbeide lokalt. Formulere et eget selvstendig verdipunkt på bærekraft under skolens visjon. Bidra i nasjonale og internasjonale prosjekter. Se bærekraft i en global sammenheng.

Til mål 12 er ansvarlig forbruk også forsvarlig gjenbruk. Vi har denne våren bestilt mange brukte møbler fra fylkeskommunens nettløsning der det legges inn bilder av møbler som byttes ut i skoler og kontorbygg, enten fordi det bygges om eller det bygges nytt. I tråd med gjenbruk av materialer tillater jeg meg en liten digresjon og refleksjon. Min farfar var tømrer og bygde på 1940-tallet første utgaven av det huset vi nå har bygget om og bygget til. Den gang hentet han dører, vinduer og andre materialer fra et gammelt sykehus som delvis ble revet og ombygget i Brevik. Nå, 80 år senere, diskuterer politikere og byggebransjen om gjenbruk av materialer skal reguleres ved lov. Det virker som om verden tilsynelatende går i ring, - eller.....

Et bevis på at verden kanskje, tross alt, likevel går fremover er bevisstheten om hvordan vi forbruker denne kloden vi bor på og alle de samlede tiltak som er satt i verk for å bremse dette forbruket. FNs Bærekraftsmål kom i 2015 (FN Sambandet, 2022) og bygget på FNs Tusenårsmål (Norad, 2011) som virket i perioden 2000 til 2015. Vi runder i disse dager halve virketiden for bærekraftsmålene som er ment å skulle bli oppfylt i 2030. Jeg synes å se konturene av en eksponensiell kurve når det gjelder å iverksette tiltak for å bremse den negative utviklingen. Oppvåkningen har kommet sent, men kanskje godt?

Bedrifter og organisasjoner som tidligere knapt nevnte bærekraft i sine årsrapporter overgår nå hverandre med egne, noen ganger litt vel svulstige, bærekraftsrapporter. Mange bedrifter ser et potensiale for verdiskapning og økt økonomisk vekst ved å legge om driften og produksjonen i en bærekraftig retning. Verdenssamfunnet har lagt grunnlaget for denne utviklingen gjennom klima- og miljøkonferanser i blant annet Rio, Kyoto, Paris og Glasgow. Det har ført til at land etter land innfører lover og reguleringer for å nå 1,5 graders målet for maks temperaturøkning på jorden. Dette målet ble formulert i parisavtalen fra klimakonferansen i 2015. Opprinnelig ble det vedtatt 2 grader, men senere er det justert ned til 1,5 grader. EUs taksonomi (2021), og Åpenhetsloven (2022) i Norge er to eksempler på lover og reguleringer som har til hensikt å presse bedrifter til å ta et større bærekraftsansvar.

Det er rimelig klart at uten disse initiativ og tiltak ville det gått mye dårligere enn det ser ut til nå. Denne oppvåkningen gir håp og tro for en bedre fremtid. Med mediene sin formidling av utfordringene, og ikke minst løsningene vi ser komme, endres holdninger og atferd hos den enkelte. For bare et par år siden ville jeg selv ha svart "kan ingenting" og "bryr meg ikke i det hele tatt" på min egen spørreundersøkelse. Nå sitter jeg her å skriver på en prosjektrapport om bærekraft i praksis til et masterkurs på BI og tar meg selv i å vurdere om jeg skal tenke på å bytte til el-bil!

Dette handler jo om motivasjon. Hva motiverer oss, og hva motiverer bedrifter og organisasjoner? Det er selvfølgelig veldig ulikt, fra person til person, bedrifter i mellom og i ulike organisasjoner. Ser vi på de 10 overskriftene fra artikkelen og hvilke motivasjoner som legger til grunn, er det mye der som ikke passer inn i en fylkeskommunal virksomhet som jeg skriver om. Jeg vil likevel stoppe opp og kommentere noen av dem som er relevante for virksomheten. Det gjelder punkt 4, punkt 7 og punkt 8 (se vedlegg 8).

For å starte med punkt 4; Cluster-building

Vi er en skole som ligger veldig sentralt til i Grimstad. Rett over veien er Universitet i Agder (UiA) og ikke langt unna er både Teknisk Fagskole Agder og mange bedrifter som utvikler og produserer ulike bærekraftige løsninger. For skolen å ha tett samarbeid og spille på lag med denne klyngen er et pre, både for å tiltrekke oss elever og ikke minst også godt kvalifisert personale.

Så til punkt 7; Copy/imitating

Det er mange innlysende tiltak vi utfører for å møte kravene til bærekraft, og der ligner vi på andre skoler og offentlige etater. Vi har ikke kapasitet til å ligge i front, men vi vil heller ikke ligge etter og få en dårlig image av den grunn. Derfor intensiverer vi kildesortering, begrenser papirbruk, sparer energi og har fokus på matsvinn.

Til slutt punkt 8; Ethics/morals

Vi er en skole som driver med kunnskapsproduksjon. Vi skal gi elevene kompetanse, ferdigheter og holdninger som gjør de til gangs mennesker for å kunne mestre arbeidsliv og fritid i en et langt livsløp. Det er avgjørende viktig at vi lykkes med å skape sunne og gode holdninger til alle tema innenfor sosial, økonomisk, og miljømessig bærekraft.

Uten at vi kanskje egentlig er så bevisste på hva som motiverer vår virksomhet til en bærekraftig utvikling, finnes svarene i disse punktene. Når det gjelder hver enkelt sin motivasjon tror jeg de fleste vil kunne samle seg bak punkt 10; To contribute to long-term sustainable development.

Drøfting

Slitasjen på uttrykket bærekraft er allerede kommentert. Jeg tenker at dette handler om allmennutdanning og at vi etterhvert ikke snakker om bærekraft som et eget satsingsområde, men at det blir en naturlig del av en helhetlig utdanning, verdiskapning og samfunnsutvikling. Klima og miljø debatten har til tider ganske polariserte fronter hvor propagandaen blir svært skremmende for enkelte, spesielt barn. Vi har selv opplevd forholdsvis unyanserte utbrudd fra vår sønn på 6 år som dessverre er blitt foret med NRK sin tv-serien "Ikke gjør dette mot klimaet" (Nrk, 2021) i 1. klasse på skolen. Jeg mener at dette ikke er bra, og i alle fall ikke er med på en konstruktiv tilnærming til utfordringene og hvordan vi løser disse på vegene av kommende generasjoner. Foreløpig tenker jeg at vi må være nøkternt optimister og ha tro på at menneskeheten nok en gang klarer å ordne opp i sine utfordringer, uten å ta i bruk alt for sterke virkemidler. Spesielt ikke mot barn. Slike virkemidler kan være nødvendige i konkrete saker i et avgrenset område og en avgrenset tid, men da må målgruppe og hensikt defineres nøye. Denne ytringen har en begrenset relevans til oppgavens konkrete problemstilling, men danner likevel et viktig og interessant bakteppe.

Forankring i toppledelsen trekkes i teori-modellen frem som et viktig moment for å lykkes med implementering av bærekraft. Relatert til denne oppgaven og skolen som virksomhet, kan vi jo spørre oss om det er riktig å definere ledergruppen på skolen som toppledelsen. I realiteten er det jo Fylkeskommune direktøren og hans stab som er konsernets toppledelse (se vedlegg 7), og på siden av det Fylkesordføreren og Fylkestinget med valgte politikere som setter mål og legger premissene. På dette nivået er jeg ikke i tvil om at forankringen er tilstede, gitt politikernes streben etter å levere på klima og bærekraft. Det vil der i mot ikke overraske meg om denne forankringen og forpliktelsen dabber av etterhvert som vi kommer nedover i organisasjonen og til slutt blir ganske lunken på avdelingsnivå ute i virksomhetene. Der er det daglige fokuset på alt annet enn de store bærekraftsmålene som politikerne drømmer om, slik også mine intervjuer og undersøkelser viser.

Det er altså vel og bra med forankring i ledelsen, men uten entusiasme og initiativ fra de medarbeiderne som i det daglige skal bidra til bedre resultater, får vi ikke bevegelse. Så til tross for at ledergruppen på Dahlske vgs. får liten kreditering for forankring av bærekraft, ser jeg jo mange grupper og enkeltindivider som gjør en formidabel jobb i bærekraftens navn ute i organisasjonen. Det være seg driftsoperatører (altså vaktmesterne), kantineansatte eller lærere som brenner for tema. Undersøkelsen viser jo også en tydelig overvekt av de som svarer at de er over middels opptatt av bærekraft.

Er det så en ekte motivasjon vi opplever, eller er vi bare bærekraft-hjernevasket? Igjen er vi ulike og har ulike motivasjoner. Jeg velger å tro at de som virkelig har et inderlig engasjement for saken har en ekte indre motivasjon, men så er det nok også mye politisk-korrekthet og ikke minst profit maxim (punkt 1 under Perspectives on Corporate Responsibility - vedlegg 8). Vi er nok fortsatt der at bærekraftvalg som ikke er minste motstands vei fort blir nedprioritert. Vi vet vi bør kildesortere, men så er det ofte så mye lettere å bare kaste i første og beste dunk for restavfall. Vi vet vi bør kjøre el-biler, men så er det så fristende å slippe ladeangst og kunne være fri og fleksibel. Vi vet vi bør bruke klærne lenge og vaske de sjelden, men så er det så fristene med nytt og med nyvaskede klær.

I mange tilfelle er det kanskje lettere å gjøre de riktige tingene på vegne av virksomheten mer enn på vegne av seg selv. Vi aksepterer behovet for utvikling og kjøper de motivasjonsfaktorene som er beskrevet over når det gjelder vår arbeidsplass. Vi kan jo ikke skille oss ut, havne på etterskudd. Bærekraft er tross alt noe alle er opptatt av og snakker om. Da må vi være med og levere.

Det kan ofte være påtakelig hvilke bærekraftsmål ulike bedriftene velger å trekke frem som relevante, og hvor mye de kan og ønsker å påvirke disse målene. Noen trekker det så langt at det blir en kynisk utnyttelse til egen vinning på bekostning av en stor utfordringen som krever felles innsats. Jeg kan forsikre at vi som skole ikke har noen annen agenda enn å seriøst bidra med det lille vi kan til at verden blir et bedre sted å være for kommende generasjoner.

Konklusjon

"Fra Miljøfyrtårn-sertifisering til bærekraft i praksis ved Dahlske vgs"

Spørsmål: Hva skal til?

Svar: Strategy to Approach Sustainability in Companies: A Step by Step Model

Jeg har gjennom dette prosjektarbeidet igangsatt trinn 1; Forankring, trinn 2; Kartlegging, og delvis trinn 3; Testing. Det er også lansert en ekstra loop for å sikre forankring av prosess og innhold i ledergruppen. Et skoleår er et ganske praktisk verktøy for implementering siden det er forutsigbart og gjentakende. Jeg har brukt våren til å gjennomføre trinn 1 og 2. Dersom det strategiske dokumentet hadde vært ferdig utarbeidet og forankret for en måned siden, ville mai vært en helt riktig måned å teste ut dette på interessentene (trinn 3). Så ville ukene vi nå er inne i kunne gått til justeringer før prosjektet pre-lanseres som en appetittvekker før sommerferien. Den virkelige lanseringen, trinn 4, kommer litt etter skolestart til høsten (primo september). Dette for å ha fått i gang skoleåret og kunne ha full oppmerksomhet og konsentrasjon rundt denne lanseringen. Så kommer implementering, trinn 5, gradvis ut over høsten med forventet full innføring før jul. Deretter blir det normal drift i termin 2 ut over våren før vi får vår første rapportering, trinn 6, i mai 2023. På den måten kan vi bruke juni neste år til å justere og friske opp prosjektet før vi relanserer ny innsats etter en skolestart.

Til nå har jeg jobbet med dette prosjektet alene, selv om det har vært ulike bidragsyttere inn underveis. I fortsettelsen må det kobles på flere som forplikter seg til å være pådrivere og tilretteleggere slik at planer gjennomføres og mål nås. Naturlig vil være at administrativ leder, som ansvarlig for skolens drift, blir med i gruppen, sammen med spesielt interesserte fra lærerne og andre ansatte. Det er viktig å få med de som har den indre driven og motivasjonen for prosjektet. Jeg kommer til å ta rollen, ikke som bærekraft ansvarlig, ikke som bærekraft leder, men som bærekraft koordinator. Alle er ansvarlige, ingen bør lede, men en må koordinere, og i alle beskjedenhet bør det bli meg etter Bærekraft i praksis på BI!

Kilder og Litteraturliste

- Agder fylkeskommune (2021-video), "Regionplan Agder - kort fortalt" nettvideo 19.04.2021. <https://agderfk.no/vare-tjenester/regionplan-agder-2030/regionplan-agder-2030-les-planen/verdiskaping-og-barekraft/>
- Agder fylkeskommune (15.06.2021), "Setter ambisiøse klima- og miljømål for Agder fylkeskommune" <https://agderfk.no/aktuelt/setter-ambisiøse-klima-og-miljomal-for-agder-fylkeskommune.33095.aspx>
- Dahlske vgs. (oppdatert). Skolens hjemmeside på nett <https://dahlske.vgs.no>
- Ditlev-Simonsen, Midttun / Norwegian School of Management (04.05.2010) *What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders*
- Ditlev-Simonsen (2022). *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility, From Theory to Action*. palegrave macmillan
- EUs taksonomi (2021). Handlingsplan for bærekraftig finans (04.02.2022) Miljødirektoratet. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/internasjonalt/gronn-giv/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>
- FN Sambandet (28.10.2021) Bærekraftig utvikling, definisjon <https://www.fn.no/tema/fattigdom/barekraftig-utvikling>
- FN Sambandet (11.05.2022) FNs Bærekraftsmål <https://www.fn.no/om-fn/fns-barekraftsmaal>
-

- Miljøfyrtårn (2022) Hjemmesiden
<https://www.miljofyrtarn.no>

- Norad (20.10.2011) FNs Tusenårsmål
<https://www.norad.no/om-bistand/tusenarsmalene/>

- Nrk-tv (2021) "Ikke gjør dette mot klima" Nett-tv, nrk.no
<https://tv.nrk.no/serie/ikke-gjoer-dette-mot-klimaet>

- Utdanningsdirektoratet (25.08.2015) Generell del av læreplanen (UTGÅTT)
<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/utgatt/generell-del-av-lareplanen-utgatt/>

- Utdanningsdirektoratet (2020) Fagfornyelsen - overordnet del (pkt. 2.5.3)
<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/?lang=nob>

- Åpenhetsloven (2022). Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>

Vedlegg

Dette er en kort og anonymisert undersøkelse for å kartlegge kjennskap til, og interesse for, bærekraft på vår arbeidsplass. Resultatene skal brukes i min prosjektinnlevering til masterkurset "Bærekraft i praksis" på BI.

"Fra miljøfyrtårn-sertifisering til bærekraft i praksis på Dahlske vgs."

Undersøkelsen avsluttes søndag kveld. Takk for bidraget!

Hvor mye kunnskap har du om FNs Bærekraftsmål?

Svar	Antall	Prosent
Mye	7	21,2 %
Over middels	13	39,4 %
Litt	9	27,3 %
Ingenting	4	12,1 %

Hvor opptatt er du av FNs Bærekraftsmål?

Svar	Antall	Prosent
Svært mye	2	6,1 %
Over middels	21	63,6 %
Litt	9	27,3 %
Ikke i det hele tatt	1	3 %

Hvor godt synes du bærekraft er forankret i skolens ledelse?

Svar	Antall	Prosent
Veldig godt	1	3 %
Ganske godt	4	12,1 %
Sånn passe	21	63,6 %
Veldig dårlig	7	21,2 %

Vedlegg 1) Resultatet fra Survey ansatte

VS: Kan jeg få be om et lite bidrag til mine studier?



Avsender Bjerkene, Roy Tinnes <Roy.Tinnes.Bjerkene@dahlske.vgs.no>
Mottaker roy@bjerkene.no <roy@bjerkene.no>
Dato 2022-06-08 07:48

«Bærekraft i praksis» på BI

Tema for prosjektoppgaven er et utviklings-case på Dahlske vgs. i forhold til forankring og bevisstgjøring av FNs bærekraftsmål. Jeg henter mye bakgrunn fra skoleeier gjennom årsrapportering bl.a. på Miljøfyrtårn og overordnet rapportering til politikerne, samt intervju med ansvarlige på fylkeshuset.

Dette forankres så i teori fra pensum og forelesninger. Det er professor Caroline Dale Ditlev-Simonsen som er foredragsholder og kursansvarlig.

Videre blir det en liten kartlegging av kunnskap og holdninger til bærekraft blant de ansatte på skolen. Alle får etter hvert tilgang til en enkel survey på nett, men jeg ønsker også en kort samtale med hver enkelt av dere i ledergruppen.

Det tar vi litt i forbigarten når det passer. Derfor legger jeg ut spørsmålene her slik at dere får et bilde på hva jeg er ute etter. Husk at det gjelder både Sosial- Økonomisk- og Miljømessig Bærekraft.

1. Hva er det første du tenker på når jeg sier ordet «bærekraft»?
2. Hva mener du Dahlske vgs gjør for bærekraft i dag?
3. I hvilken grad tenker du at bærekraftig utvikling er forankret i skolens ledergruppe?
Begrunn svaret og kom gjerne med forslag som kan bidra til en grundigere forankring

Hvilke tre av bærekraftmålene er mest relevante i din daglig jobb?



Oversikt over bærekraftsmålene.

Dersom du er likegyldig med bærekraft er det også et veldig godt bidrag. Her er jeg ut etter kunnskap og holdninger, - og ikke politisk korrekthet.

Du skal altså ikke svare på denne eposten, men gi en tilbakemelding direkte til meg i et kort intervju i løpet av de kommende ukene.

Med vennlig hilsen
Roy Tinnes Bjerkene
Avdelingsleder
Salg Service Reiseliv

Dahlske vgs.
Mobil: +47480 23 600
E-post: Roy.Tinnes.Bjerkene@dahlske.vgs.no

Vedlegg 2) Intervju medlemmer av ledergruppen

Skolens visjon

Dahlske tar deg videre

Dahlske er en skole med rausket, verdighet og medmenneskelighet. Mangfold og inkludering er styrker som gjenspeiler alt vi sier og gjør.

Dahlske bidrar til bærekraftig lokalt samarbeid, internasjonalt utsyn og til faglig og menneskelig innsikt.

Dahlske setter tydelige krav til innsats. Gode relasjoner og arbeidsglede gir et læringsmiljø som skaper inspirasjon og mot til å lære og til å vokse.

Dahlske har høy kvalitet på læringsarbeidet i en organisasjon med gode systemer og rutiner.

Ved Dahlske er elevene aktive i egen læringsprosess der de utvikler sine evner og holdninger, og tilegner seg kompetanse i samhandling med ansatte og medelever.

Skolens gode læringsmiljø legger til rette for bedre læringsutbytte og dette bidrar til økt gjennomføring for alle elever.

Vedlegg 3) *Skolens visjon og verdier*



Vedlegg 4) *Reminder for å svare på Survey*

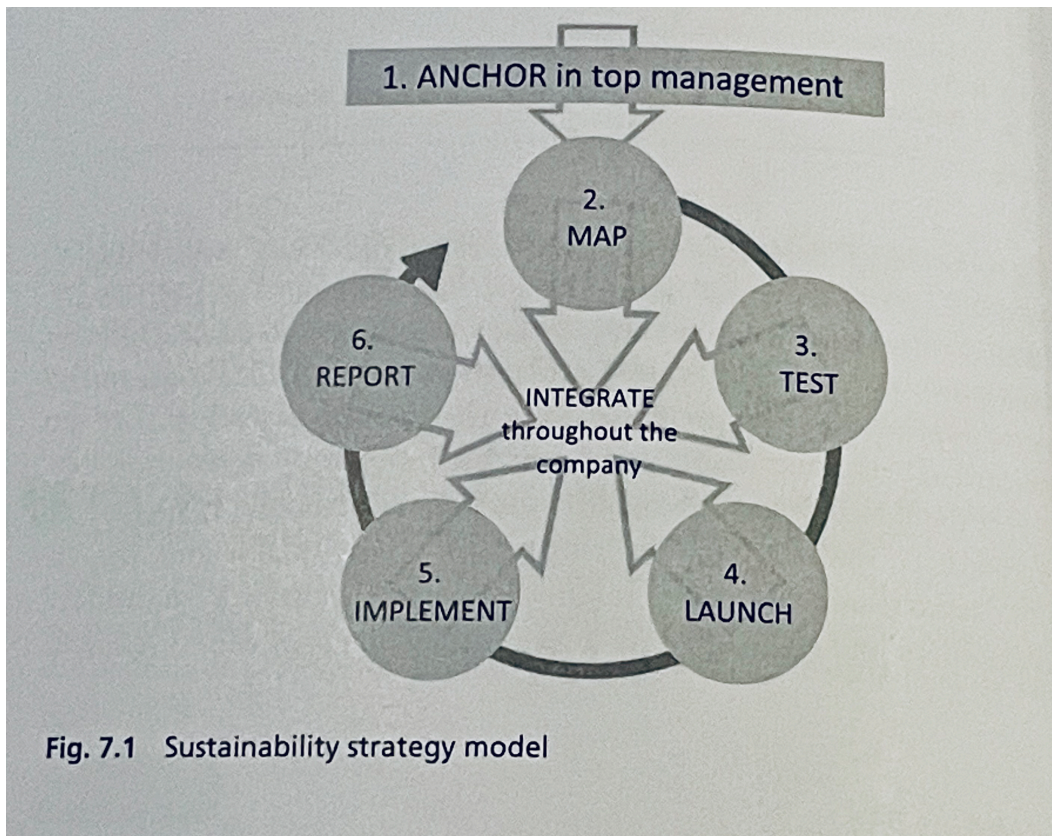
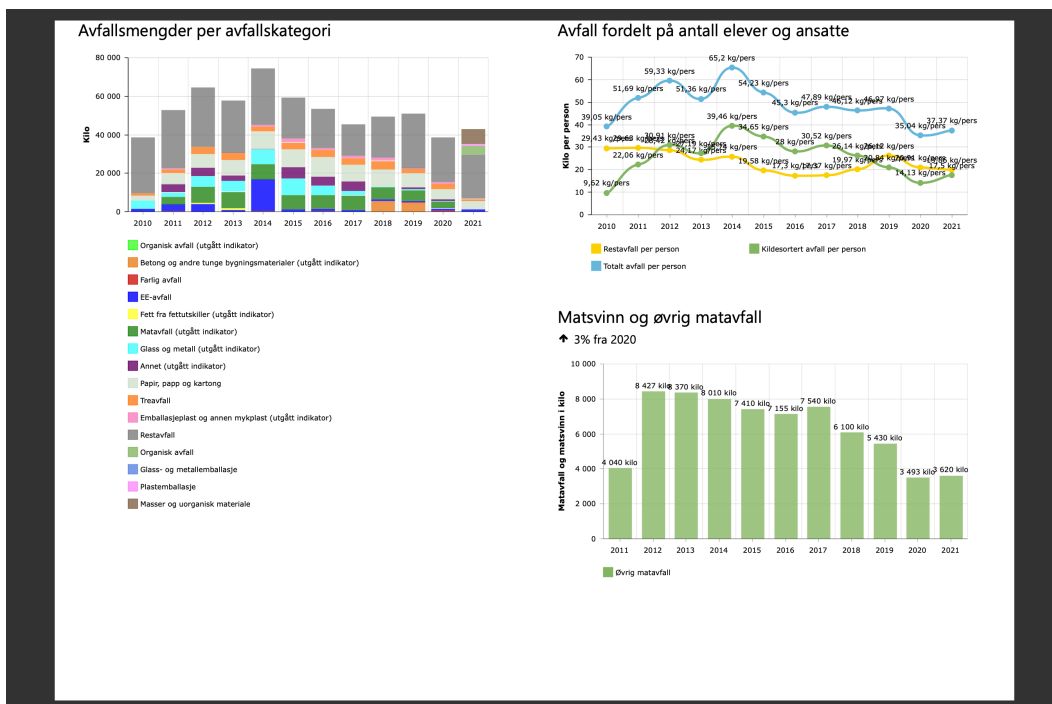


Fig. 7.1 Sustainability strategy model

Vedlegg 5) Teorimodellen



Vedlegg 6) Fra miljøfyrtårnsrapporten



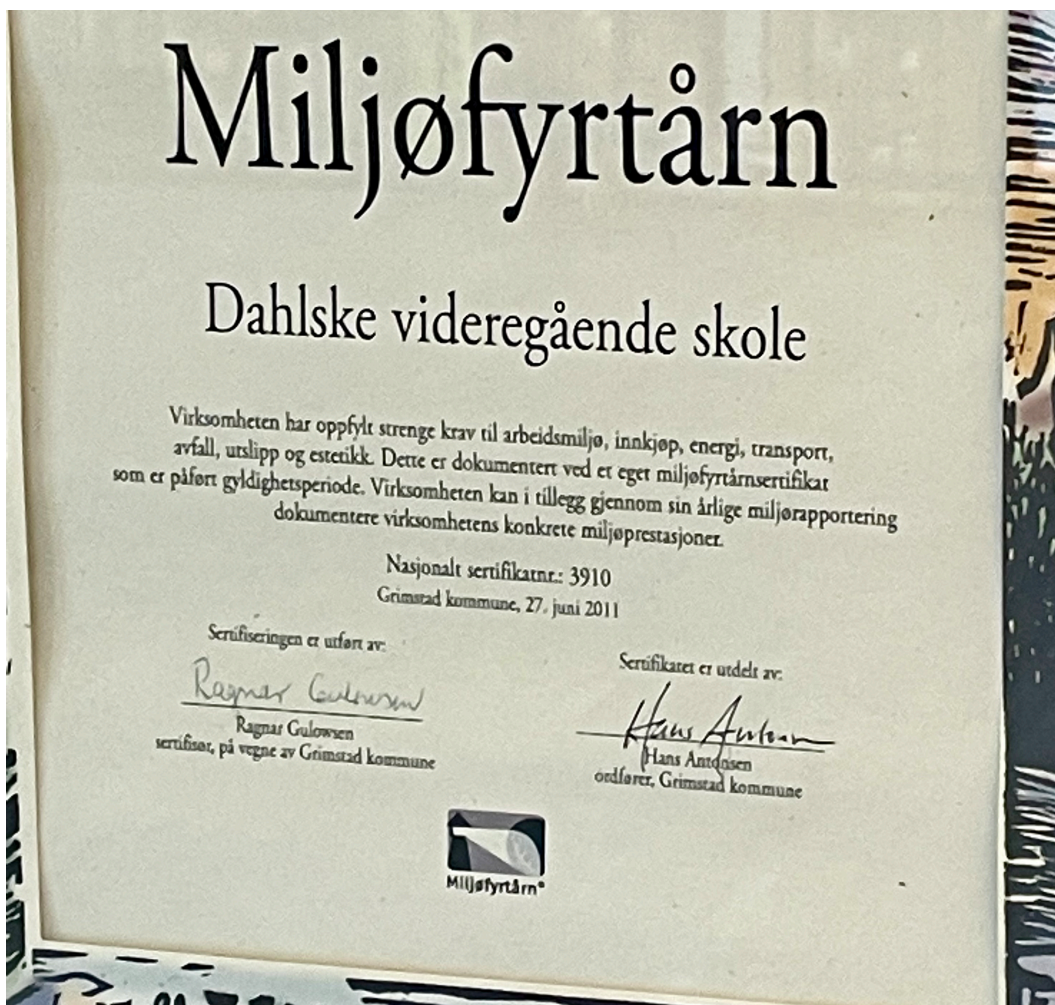
Vedlegg 7) Fylkeskommunens organisering Agder

In our study we have grouped the pragmatic CR theories in the following headings:

1. **Profit maxim:** solely to increase profit
2. **Value maxim:** to create long-term value for shareholders
3. **Stakeholdership:** to satisfy different stakeholders
4. **Cluster-building:** to build a strong cluster to provide a favorable environment
5. **Branding:** to build a positive reputation and brand image
6. **Innovation:** to develop new products and business concepts
7. **Copying/imitating:** to resemble other companies
8. **Ethics/morals:** to do the 'right thing' (a moral issue)
9. **Managerial discretion:** to fulfil the personal preferences and interests of CR
10. **Sustainability:** to contribute to long-term sustainable development

A brief expansion on each of the ten perspectives with respect to CR follows below.

Vedlegg 8) 10 grunner for motivasjon



Vedlegg 9) Skolens miljøsertifikat