

Innhold

Svar fra respondenter etter utsendt undersøkelse:	5
Spørsmål 1) Hvordan får din organisasjon oppdatert informasjon om endringer i det ytre forretningsmiljøet?	5
Respondent 1)	5
Respondent 2)	5
Respondent 3)	5
Respondent 4)	5
Respondent 5)	5
Respondent 6)	5
Spørsmål 2) Hvordan tilpasser din organisasjon seg til nye trender og muligheter innen bærekraftige forretningspraksiser?	6
Respondent 1)	6
Respondent 2)	6
Respondent 3)	6
Respondent 4)	6
Respondent 5)	7
Respondent 6)	7
Spørsmål 3) Hvordan jobber organisasjonen deres med å finne og bruke bærekraftige måter å jobbe på, inkludert reduksjon av avfall og bedre ressursbruk?	8
Respondent 1)	8
Respondent 2)	8
Respondent 3)	8
Respondent 4)	8
Respondent 5)	8
Respondent 6)	8
Spørsmål 4) Hvordan oppmuntrer organisasjonen deres til at ansatte kommer med ideer for miljøvennlige endringer og jobber med å skape en bærekraftig kultur?	10
Respondent 1)	10
Respondent 2)	10
Respondent 3)	10
Respondent 4)	10
Respondent 5)	10
Respondent 6)	10
Spørsmål 5) Har organisasjonen deres investert i grønn teknologi eller bærekraftige prosesser for å bli mer miljøvennlig?	11
Respondent 1)	11

Respondent 2)	11
Respondent 3)	11
Respondent 4)	11
Respondent 5)	11
Respondent 6)	11
Spørsmål 6) Kan du gi et eksempel der organisasjonen deres endret strategiene for å tilpasse seg nye bærekraftstandarder eller endringer i hva kundene forventer?	12
Respondent 1)	12
Respondent 2)	12
Respondent 3)	12
Respondent 4)	12
Respondent 5)	12
Respondent 6)	12
Spørsmål 7) Hvordan bruker organisasjonen data og analyser for å forbedre miljøpåvirkningen deres, sosialt ansvar, og for å ta bedre beslutninger når dere tilpasser dere til endringer i markedet?.....	13
Respondent 1)	13
Respondent 2)	13
Respondent 3)	13
Respondent 4)	13
Respondent 5)	13
Respondent 6)	13
Spørsmål 8) Hvordan jobber organisasjonen deres sammen med andre, som partnere, leverandører eller interessenter, for å lage bærekraftige innovasjoner gjennom hele forsyningskjeden?.....	14
Respondent 1)	14
Respondent 2)	14
Respondent 3)	14
Respondent 4)	14
Respondent 5)	14
Respondent 6)	14
Spørsmål 9) Hvordan balanserer organisasjonen deres ønsket om bærekraft med behovet for å tjene penger og være konkurransedyktige?	15
Respondent 1)	15
Respondent 2)	15
Respondent 3)	15
Respondent 4)	15

Respondent 5)	15
Respondent 6)	15
Spørsmål 10) Hvordan skaper organisasjonen deres en kultur der ansatte blir oppmuntret til å komme med nye ideer for å forbedre og være mer bærekraftige?	16
Respondent 1)	16
Respondent 2)	16
Respondent 3)	16
Respondent 4)	16
Respondent 5)	16
Respondent 6)	16
Spørsmål 11) Hvilke investeringer har organisasjonen gjort i teknologi og digitale ferdigheter for å være mer fleksible og raskt kunne tilpasse seg endringer?	17
Respondent 1)	17
Respondent 2)	17
Respondent 3)	17
Respondent 4)	17
Respondent 5)	17
Respondent 6)	17
Spørsmål 12) Kan du dele en spesifikk situasjon der organisasjonen endret strategiene på grunn av endringer i hva kundene ønsket eller i markedet?	18
Respondent 1)	18
Respondent 2)	18
Respondent 3)	18
Respondent 4)	18
Respondent 5)	18
Respondent 6)	18
Spørsmål 13) Hvordan måler og vurderer organisasjonen deres hvor bra de tilpasser seg endringer og samtidig holder seg effektive?	19
Respondent 1)	19
Respondent 2)	19
Respondent 3)	19
Respondent 4)	19
Respondent 5)	19
Respondent 6)	19
Spørsmål 14) Hvordan balanserer dere behovet for stabilitet og effektivitet med nødvendigheten av å være tilpasningsdyktige?	20
Respondent 1)	20

Respondent 2)	20
Respondent 3)	20
Respondent 4)	20
Respondent 5)	20
Respondent 6)	20

Svar fra respondenter etter utsendt undersøkelse:

Spørsmål 1) Hvordan får din organisasjon oppdatert informasjon om endringer i det ytre forretningsmiljøet?

Respondent 1)

Gjennom bransjeforeninger, leverandører og nyheter

Respondent 2)

Via samarbeidspartnere, myndighetskontakt, kundekrav etc

Respondent 3)

Drift: Vi får mye tilbud fra leverandører som viser oss hva som er ny tilgjengelig informasjon og vi har mange fagpersoner som følger utvikling gjennom ulike kontakter/kanaler.

Produkt: Vi har et stort kontaktnett med leverandører og underleverandører og lansere hyppig nye produkter. Via dette og oppfølging av interesse/salg av produkter får vi mye informasjon om hva som eventuelt endrer seg i verdikjeden.

Respondent 4)

Vy holder seg oppdatert på det ytre forretningsmiljøet på flere måter. Vi får blant annet oppdateringer på ytre miljø ved å følge relevante nyhetskilder, bransjepublikasjoner, og andre relevante rapporter. Vi gjennomfører regelmessige markedsundersøkelser for å forstå trender og endringer i markedet, samt en dobbel vesentlighetsanalyse . Vi er også del av diverse nettverk og bransjeorganisasjoner og holder oss oppdatert på politiske endringer i samfunnet.

Respondent 5)

Seksjon for samfunnsansvar jobber med bærekraft på tvers av konsernet og har det overordnede ansvaret for arbeidet med bærekraft. Vi sørger for at det kontinuerlig arbeides med videreutvikling og forbedring på bærekraft, og har et overordnet ansvar for å følge utviklingen i bærekraftsagendaen. Dette gjelder både rundt regelverksendringer, forventninger fra myndigheter, nye standarder, beste praksis, samarbeid med andre aktører osv. I tillegg har de bærekraftsansvarlige i de ulike virksomhetsområdene et ansvar for å følge utviklingen på sitt eget felt.

Respondent 6)

I Telenor Norge gjør vi egne analyser for å forstå utvikling og trender som påvirker oss. Disse analysene oppsummerer vi for norgesledelsen som en del av strategiprosessen og bruker innsikten som et bakteppe for diskusjoner og valg vi tar for den kommende strategiperioden. For å innhente oppdatert informasjon har vi tidligere benyttet oss av eksterne foredragsholdere, konsulenter og personer med fagkompetanse på områder vi mener det er relevant å fordype oss i. I tillegg innhenter vi informasjon om endringer gjennom nyhetsartikler og gjennom vårt SPOC-nettverk innenfor strategiområdet i Telenor Norge.

Spørsmål 2) Hvordan tilpasser din organisasjon seg til nye trender og muligheter innen bærekraftige forretningspraksiser?

Respondent 1)

Vi tilpasser oss gjennom sortimentet vi velger å kjøpe inn. I tillegg sparrer vi ofte sammen med våre partnere på resirkulering og gjenbruk. Partnere som Norsirk.

Respondent 2)

Vi følger en overordnet staretgi for hvilke områder som er viktige for oss å fokusere på, og utifra disse tilegner vi oss kunnskap om trender, muligheter, risikoer og påvirkninger som TINE må eller bør prioritere. Noe er "skal-krav" som vi må starte å implementere med en gang, mens andre er forretningsmuligheter der vi vurderer hvorvidt vi skal iverksette eller ikke.

Respondent 3)

Drift: Vi tester ut og videreutvikler jevnlig løsninger for mer bærekraftig forretningspraksis. Vi prioriterer områder som er mest relevant for oss, som er tilpasset vår drift og som har potensiale for spredning og vesentlige resultater.

Produkt: Gjennom hyppige nylansering av produkter som enten lykkes eller feiler.

Respondent 4)

For å tilpasse seg nye muligheter og trender innen bærekraftige forretningspraksiser, så holder vi oss oppdatert på de nyeste trendene og beste praksisene ved å delta på bransjekonferanser, nettverkstreff, lese rapporter og se hva andre selskaper gjør. Vi gjennomgår også egen praksis og ytelse når det gjelder bærekraft, og utfører vurderinger av egen drift. For å sikre at vi har ivaretatt omgivelsenes og egne vurderinger knyttet til konsernets utøvelse av bærekraft og samfunnsansvar, gjennomfører vi interessent- og vesentlighetsanalyser for å få frem og prioritere de områdene vi skal arbeide med.

Annet hvert år gjennomføres det utvidede interessentanalyser hvor interessenter intervjues og gir sine spesifikke vurderinger av de vesentligste bærekraftaspektene (ESG) for Vy. Disse er rangert på bakgrunn av interessentenes subjektive egenvurdering av vesentlighet. Valg av interessenter for intervjuer og spørreundersøkelser er basert på identifikasjon av vesentlige aktører i Vy sin verdikjede. Valgte interessenter for forrige interessentanalyse var:

- Eier ved Samferdselsdepartementet
- Oppdragsgivere og kollektivselskap: Jernbanedirektoratet og Ruter
- Sektorleverandører: Bane NOR
- Ansattes organisasjoner: NLF og NJF
- Interesseorganisasjoner: Zero og Naturvernforbundet
- Medarbeidere ved spørreundersøkelse på intranett
- Ledelse av våre virksomhetsområder og konsernledelse
- Intervjuer med utvalgte nøkkelpersoner i virksomhetene i Norge og Sverige med god oversikt over sin totale virksomhet

- Intervjuer med representanter for markedsavdeling i Norge og Sverige (inkludert gjennomgang av markeds- og kundeundersøkelser)

Bærekraft og samfunnsansvar innarbeidet i vårt strategiske grunnlag og våre verdier og følges opp i ulike forretningsprosesser. Vurderinger og revideringer av strategien blir gjort bla. på grunnlag av risikoanalyser, interessentdialog og vesentlighetsanalyser knyttet til bærekraft, vurderinger av markeds- og konkurrentutvikling, samt interne analyser og risikovurderinger.

Respondent 5)

Bærekraft er i seg selv et dynamisk fagfelt i rask utvikling, og hvor man ofte jobber med problemstillinger uten en klar fasit. Det fordrer at vi er fleksible og kan jobbe agilt. Vi jobber for å integrere bærekraft i forretningsutvikling og prosesser i de ulike virksomhetsområdene, slik at dette er en integrert del av hvordan vi jobber, og så vi sørger for at vi tenker langsiktig samtidig som vi følger utviklingen på feltet.

Respondent 6)

Det initieres ofte initiativ med tverrfunksjonell kompetanse for å utforske mulighetsrommet innenfor et gitt område. Basert på den opparbeidede innsikten foreslås det hvordan vi skal tilnærme oss mulighetene.

Spørsmål 3) Hvordan jobber organisasjonen deres med å finne og bruke bærekraftige måter å jobbe på, inkludert reduksjon av avfall og bedre ressursbruk?

Respondent 1)

Vi jobber sammen med store partnere på resirulering og gjenbruk. I vår bransje gjenbrukes ca 95% av alt vi selger av elektronikk. Dette gjøres igjennom innsamling av brukt EE avfall i våre butikker og på gjenbruk stasjoner. Det anbefales derfor å snakke med Norsikr og dette. Når dere gjelder annet avfall har vi partnere som Retura (papp, isopor, plast etc)

Respondent 2)

Vi har en policy m alltid å ha optimal ressursutnyttelse i alt vi gjør. Hver avdeling er ansvarlig for å sette mål og KPIer som styrer dette på kort og langsikt. Samtidig jobber vi på et overordnet nivå med de store avfallstrømmene for å sikre at vi følger sikrulære prinsipper.

Respondent 3)

Vi har overordnede prinsipper for hva som prioriteres høyest innenfor et bærekraftsområde (eks. matavfall - først unngå, så til til hhv dyrefor, biogass, kompost og forbrenning) og jobber med å utvikle løsninger (teknisk, logistikk, økonomi) som kan flytte oss til et høyere nivå. Det er først og fremst de praktiske barrierene (teknisk, logistikk, økonomi) som er størst og ikke kunnskapen om mulige løsninger eller hva som er bærekraftig best.

Respondent 4)

Gjennom jevnlig vesentlighetsanalyser kartlegger vi hvilken påvirkning selskapet har på omverden og vice versa. Funn i denne analysen inngår i strategiprosesser og tas til vurdering i vanlig drift. Vi jobber aktivt med forbedring både for små og store tiltak, blant annet på avfalls- og utslippsreduksjoner og søker da etter tiltak som kan være med å bedre situasjonen. Vi bruker beste praksis, teknologi, rammeverk, regelverk, bransjekunnskap etc. for å finne nye måter å jobbe på. Vy er opptatt av kontinuerlig forbedring og evaluering på bærekraftspraksis og tiltak, hvor interessenter og ansatte står fritt til å komme med innspill.

Respondent 5)

Vår største påvirkning er via investeringsporteføljen. Som ansvarlig investor bruker vi ulike virkemidler, som selskapsdialog og investorsamarbeid, stemmegivning på generalforsamling og eksklusjon, for å påvirke selskaper til å endre til en mer bærekraftig forretningspraksis som reduserer negativ påvirkning på omverdenen, og bidrar til at verden når de målene vi har satt i blant annet Parisavtalen og naturavtalen. Gjennom eiendomsselskapet og skadeselskapet jobber vi aktivt med ulike problemstillinger knyttet til utslipp og sirkulærøkonomi, for eksempel materialbruk i leietagertilpasninger og utviklingsprosjekter og økt bruk av gjenverdier og brukte deler i skadeoppgjør. Vi jobber også kontinuerlig for å redusere avtrykket fra vår egen drift, for eksempel ved å jobbe med energibesparing, redusert avfall og økt kildesortering i byggene våre. Vi har også fokus på å redusere utslipp fra flyreiser

Respondent 6)

Vi har en sterk tro på at vi må fokusere på de områdene hvor vi kan bidra til størst effekt hva gjelder bærekraft. For oss er det gjennom leverandøravtaler vi kan ha stor effekt og der jobber vi mot et SBTi-mål. I tillegg gjør vi flere tiltak for å redusere strømforbruket. Det er

pågående tiltak på sirkulærøkonomi innenfor håndsettområdet, men dette jobbes det med å utvikle videre.

Spørsmål 4) Hvordan oppmuntrer organisasjonen deres til at ansatte kommer med ideer for miljøvennlige endringer og jobber med å skape en bærekraftig kultur?

Respondent 1)

Gjennom våre SL referanser eller VHS referanser får vi mange ideer fra organisasjonen. I tillegg får vi mye informasjon og ideer fra fagdagene som holdes for avdelingsledere.

Respondent 2)

Via workplace, avdelingsmøter, årlige virksomhetsplaner

Respondent 3)

Vi har et bærekraftsnettverk på ca 20 personer som stort sett initierer bærekraftsprosjekter, men disse fanger også opp ideer fra ansatte, kanskje først og fremst ved å studere hva de som gjør det best gjør på området. Vi har et Miljøfond for ansatte som deler ut 10 millioner kroner i året til miljøtiltak som ansatte gjør i eget hjem for å øke involveringen i miljøarbeidet og vi deler hvert år ut bærekraftspris til person/selskap/ide.

Respondent 4)

Vy har bla. etablert et bærekraftsfond for at vi skal bli bedre på bærekraft. Fondet er tenkt å bidra til at organisasjonen får opp farten på det vi gjør riktig i dag og få frem nye prosjekter som bidrar til en bærekraftig utvikling. Vi ønsker at ordningen skal gi støtte til prosjekter som vanligvis ikke blir realisert gjennom vår vanlige drift.

I tillegg har vi diverse forum hvor bærekraft diskuteres, både fagrettet og mer bredt. Vi gjennomfører også opplæring og bevisstgjøring for relevante roller, og åpner opp for innspill fra alle i og utenfor organisasjonen. Vy er stolte av å være en del av løsningen, og formidler dette både internt og eksternt.

Respondent 5)

For å lykkes med å integrere bærekraft i virksomheten er det viktig at ansatte har en grunnleggende kompetanse og kan knytte det til sin egen jobbhverdag. Bærekraft er integrert i konsernstrategien vår og et tema som blir løftet i ulike forum, som allmøter, kvartalsrapporter og nyhets saker. Det er også en del av introduksjonskurset som alle nyansatte går gjennom. Vi prøver også å dele informasjon om effekten av arbeidet vårt slik at ansatte blir engasjerte og motiverte til å bidra. Det finnes ulike kanaler hvor ansatte kan komme med forslag. Vi har også en miljøkomite som samler ressurser fra relevante områder i konsernet, som diskuterer miljømål og konkrete tiltak for å redusere avtrykket.

Respondent 6)

En sentral del av strategien vår er bærekraft i det vi gjør for oss og for kundene våre. Som ansatte er vi oppfordret til å tenke på bærekraft som en sentral del av arbeidet vårt og på den måten jobber vi for at det også skal ha betydning for kulturen vår.

Spørsmål 5) Har organisasjonen deres investert i grønn teknologi eller bærekraftige prosesser for å bli mer miljøvennlig?

Respondent 1)

Ja. Et eksempel er pante ordningen for RePower.

Respondent 2)

Ja, blandt annet biogass, fjernvarme, energieffektivisering, grønn teknologi for landbruket

Respondent 3)

Ja - store investeringer over mange år i miljøbygg, mer miljøvennlig kjøleutstyr, mer energieffektivt utstyr til butikk, solceller, vindkraft, vannkraft, elektriske lastebiler, IT Systemer for bærekraftsrapportering og analyse m.m.

Respondent 4)

Ja, Vy investerer stadig i ny teknologi og prosesser for å bli mer miljøvennlig.

Respondent 5)

Vi har investert over 91 milliarder kroner i klimavennlige investeringer. Dette er i fornybar energi over hele verden, bærekraftig skog og infrastruktur, miljøbygg, grønne obligasjoner og grønne lån til kommuner.

Respondent 6)

Gjennom modernisering av infrastrukturen vår og ny teknologi som en del av det, så har Telenor klart å ta ned strømforbruket. Jeg kjenner ikke til andre spesifikke investeringer i grønn teknologi. Dette kjenner bærekraftsteamet bedre til.

Spørsmål 6) Kan du gi et eksempel der organisasjonen deres endret strategiene for å tilpasse seg nye bærekraftstandarder eller endringer i hva kundene forventer?

Respondent 1)

Retura, Norsirk er eksempler på partnere som beskrevet ovenfor. I tillegg har vi flere varehus som er sertifisert som miljøfyrtårn. Ta en prat med Alnabru om dette.

Respondent 2)

I 2023 utarbeidet TINE en strategi for Fornybar transport der vi har kartlagt veien frem mot kun fornybar transport i TINES distribusjon.

Respondent 3)

Dessverre så er det slik at det ikke er kundene som er den direkte hoveddriver i bærekraftsarbeidet, men i enkelte tilfeller så skapes det nok engasjement om konkrete temaer til at det føre til endringer. Eksempler på dette var utfasing av palmeolje fra de fleste matvareprodukter (etter en vellykket kampanje fra miljø-org) og reduksjon i bruk av plast (etter plasthvalen)

Respondent 4)

Strengere innkjøpskriterier for å treffe interne og eksterne forventninger.

Respondent 5)

I 2021 vedtok vi et mål om å nå netto null-utslipp i porteføljen innen 2050, og var tidlig ute blant netto null-bevegelsen i finansbransjen. Vi jobber med å konkretisere omstillingsplanen vår, i tråd med beste praksis i markedet og forventninger fra våre interessenter.

Respondent 6)

Ved starten av 2023 endret vi våre Must Win Battles. Et av våre MWBs handler om nettopp bærekraft, både det å rydde i eget hus og bidra til at våre kunder kan bli mer bærekraftige. Vi ser en utvikling rundt oss hvor bærekraftige valg vil bli enda viktigere for kundene våre og spesielt at offentlige anskaffelser vil vektlegge dette i større grad i tiden som kommer.

Spørsmål 7) Hvordan bruker organisasjonen data og analyser for å forbedre miljøpåvirkningen deres, sosialt ansvar, og for å ta bedre beslutninger når dere tilpasser dere til endringer i markedet?

Respondent 1)

Vi jobber med et miljø regnskap (vår footprint) på miljøet. Dette skal være klart i løpet av året.

Respondent 2)

Vi bruker data og analyser for å få innsikt i hvor langt iv er kommet innenfor fornybar transport og energi. Vi bruker data og analyser innenfor HMS, emballasjeforbruk m.m.

Respondent 3)

NorgesGruppen har store mengder data på salg, svinn, strømforbruk, avfall mm. Delvis samles dette inn via kassepunktene, men også gjennom innsamling av data fra sentrale leverandører i driften. Vi benytter disse dataene målrettet for å utvikle strategier, følge opp mål og for å analysere og finne tiltak.

Respondent 4)

Vi bruker data på for eksempel utslipp, kunde- og ansattundersøkelser, skadestatistikk etc. for å se hvilke områder vi bør forbedre oss på. Vi bruker også datagrunnlag for å følge opp og vurdere resultater. Det legges vekt på å arbeide med data som er av vesentlig betydning og som er viktig for å levere etter strategien vår.

Respondent 5)

Vi er opptatte av at tiltak vi gjør skal ha en reell effekt. Derfor legger vi analyser til grunn, og forsøker å analysere effekten av ulike tiltak før vi gjennomfører dem.

Respondent 6)

Dette vet jeg ikke nok om.

Spørsmål 8) Hvordan jobber organisasjonen deres sammen med andre, som partnere, leverandører eller interessenter, for å lage bærekraftige innovasjoner gjennom hele forsyningskjeden?

Respondent 1)

Innkjøp jobber tett med leverandørene i forbindelse med nye behov for "grønne" produkter. Det jobbes tett med å redusere emballasje størrelse og mengden plast som brukes. Et annet eksempel er at vi har i samarbeid med huseier innstallert solseller på taket i Power Tønsberg. Erfaringene fra dette ønsker vi å dra videre.

Respondent 2)

På mange områder er vi avhengig av bransjesamarbeid. Vi er med i Grønt transportprogram, vi er medlem i Grønt Punkt for emballasje og Etisk Handel Norge for ansvarlige innkjøp. Vi har også signert bransjeavtalen for redusert matsvinn.

Respondent 3)

Vi jobber tett med leverandører om utvikling av fremtidsrettede løsninger innen bærekraft. Eksempelvis arbeide vi med store leverandører om overgangen fra strekkoder til 2D-koder på varene (til scanning) og vårt Bærekraftsfond Handle deler årlig ut midler til innovative bærekraftsprosjekter i verdikjeden for mat.

Respondent 4)

Vy gjennomfører interessentanalyser for å gjøre vurderinger på hva som er vesentlig påvirkning for vår organisasjon.

Vy har jevnlig kommunikasjon og møter med vesentlige interessenter i verdikjeden for vurdering av ulike prosesser, heriblant bærekraftsarbeid. For kollektivselskapene og andre oppdragsgivere gjennomføres kommunikasjon i form av pålagt rapportering og oppfølgingsmøter. For den enkelte kunde foregår daglig informasjon og kommunikasjon gjennom Vy App, det utføres jevnlig kundeundersøkelser og det er dialog med kundeservice. For viktige sektorleverandører gjennomføres det møter for å gjennomgå leveranser og komme frem til forbedringspunkter. Kommunikasjon og dialog med ansatte gjennomføres gjennom samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg samt tariff forhandlinger samt gjennom daglig ledelse. Dialog med leverandører skjer gjennom forhandlinger, avtalt rapportering og møter. Dialog med eier skjer gjennom generalforsamling, kontaktmøter, eiermøter og skriftlig kommunikasjon. Vy har sin virksomhet i Norge og Sverige, og dialog med utenlandske leverandører skjer i hovedsak via norske/svenske representanter for leverandørene.

Respondent 5)

Vi er del av mange investorsamarbeid, hvor vi går sammen med andre investorer for å påvirke enkeltselskaper eller en gruppe av selskaper til mer bærekraftig praksis. Vi jobber også med leverandører på ulike områder, for eksempel for å utvikle mer miljøvennlige alternativer eller tilpasse rammebetingelser slik at de insentiverer bærekraftige løsninger

Respondent 6)

Kjenner ikke nok til dette. Ta kontakt med bærekraftsteamet i Telenor Norge for mer informasjon og konkrete eksempler.

Spørsmål 9) Hvordan balanserer organisasjonen deres ønsket om bærekraft med behovet for å tjene penger og være konkurransedyktige?

Respondent 1)

Det er ikke alltid motsetninger mellom det å tjene penger og det å være bærekraftig, men det tar ofte litt lengre tid før man får avkastning på nye prosjekter. (man må alltid søke løsninger som er lønnsomme.

Respondent 2)

For oss er det ingen motsetninger mellom disse. For å være konkurransedyktige på lang sikt må vi ta bærekraft på alvor og jobbe systematisk og strategisk.

Respondent 3)

Dette er en kontinuerlig balansegang hvor piloter/tester kan kjøres med negativ lønnsomhet i en viss tid, men dersom et tiltak skal bli stort så må en (viss) lønnsomhet ligge i bunnen. Vi benytter av og til interne støttemidler i prosjekter og hvis prosjekter har stor signaleffekt eller andre markedseffekter kan de kjøres med tap over tid.

Respondent 4)

Vy har integrert bærekraft i strategien, og bærekraftige forretningsmuligheter blir vektlagt. Vi har også identifisert tiltak hvor kostnadsbesparelser og bærekraft går hånd i hånd, som for eksempel energieffektivisering. Samtidig har Vy et avkastningskrav fra eier, så vi må «takte» arbeidet vårt opp mot inntekter/kostnader. Eks. når vi skal implementere nye og mer bærekraftige løsninger må vi se dette opp mot investeringskostnad, teknologiens modenhet og kundenes betalingsvilje.

Respondent 5)

Vårt hovedformål er å levere konkurransedyktig avkastning, og vi vurderer kontinuerlig hvilke tiltak vi kan gjøre for å bidra til å løse de globale utfordringene og bidra til en bærekraftig omstilling innenfor disse rammene. Globale utfordringer som klimaendringer og naturtap, og hvordan verden tilpasser seg disse, kan også påvirke vår evne til å skape avkastning på sikt, så å bidra til en bærekraftig omstilling kan være med og redusere bærekraftsrisikoen vår.

Respondent 6)

Det er en balansegang. Vi må ta valg som bidrar til lønnsom vekst, samtidig som vi må ta ansvar for en bærekraftig samfunnsutvikling. Med bærekraftig samfunnsutvikling mener vi at det ligger et ansvar hos Telenor Norge for å bidra positivt til klima, miljø og sosial bærekraft.

Spørsmål 10) Hvordan skaper organisasjonen deres en kultur der ansatte blir oppmuntret til å komme med nye ideer for å forbedre og være mer bærekraftige?

Respondent 1)

Power har mye dialog med butikker og ansatte igjennom sentrale kurs og samlinger. Ledelsen deltar ofte på disse samlingene. I tillegg har vi regionsmøter med VHS hvor vi ofte får nye ideer

Respondent 2)

Bærekraft er løftet opp til konsernledelsen og styret og vi viser alltid frem de gode eksemplene der. Samtidig jobber vi med mellomledere for å skape ønsket kultur.

Respondent 3)

Se svar på spm: "Hvordan oppmuntrer organisasjonen deres til at ansatte kommer med ideer for miljøvennlige endringer og jobber med å skape en bærekraftig kultur?"

Respondent 4)

Vy jobber aktivt med å tydelig kommunisere mål og verdier. Vi jobber også aktivt for å skape et inkluderende miljø og en kultur med kontinuerlig læring, slik at de ansatte tør formidle ideer og forbedringspotensialer. Gjennom ulike forum legges det til rette for at ulike ressurser skal få mulighet til å komme med sine meninger og ideer. I tillegg har vi en leder som tydelig er opptatt av bærekraft, og åpen for forslag fra alle hold.

Respondent 5)

Vi har fokus på å integrere bærekraft i ulike forretningsprosesser og utvikling, hvor ansatte som sitter tettest på prosessene har gode forutsetninger for å se tiltak og forbedringspotensiale.

Respondent 6)

Se svar på tilsvarende spørsmål lenger opp.

Spørsmål 11) Hvilke investeringer har organisasjonen gjort i teknologi og digitale ferdigheter for å være mer fleksible og raskt kunne tilpasse seg endringer?

Respondent 1)

RePower systemet er et godt eksempel på panteordning sammen med MyPower investeringen.

Respondent 2)

Vårt IT område utvikler seg raskt og her gjør vi mange tilpasninger i alle deler av organisasjonen.

Respondent 3)

Se var på spm: "Har organisasjonen deres investert i grønn teknologi eller bærekraftige prosesser for å bli mer miljøvennlig? "

Respondent 4)

Vy har blant annet investert i de digitale plattformene vy.no og vy-appen. Vi har i tillegg investert i kjørestilssystem for buss, elektriske busser, elektrisk terminalutstyr etc. for å tilpasse oss endringer i lovkrav, energikilder, kundene og anbudsutlysere sine forventninger.

Respondent 5)

Vi har et opplæringsløp på KI slik at ansatte får kunnskap om KI og hvilke muligheter og utfordringer som følger med.

Respondent 6)

Dette vet jeg ikke nok om for å svare på. Ta kontakt med People & Organization

Spørsmål 12) Kan du dele en spesifikk situasjon der organisasjonen endret strategiene på grunn av endringer i hva kundene ønsket eller i markedet?

Respondent 1)

Markedsføring av RePower telefoner gjøres ofte når vi har fått tilgang på et parti. O

Respondent 2)

na

Respondent 3)

Se svar på spm: "Kan du gi et eksempel der organisasjonen deres endret strategiene for å tilpasse seg nye bærekraftstandarder eller endringer i hva kundene forventer?"

Respondent 4)

Som følge av markedsutvikling og forventninger, samt interne strategier og ønsker, har Vy bla. investert i transportløsninger med lavere utslipp, som busser på ikke-fossilt drivstoff. Vi jobber også stadig med å utvikle digitale plattformer for å imøtekomme kundenes ønsker om enklere tilgang til informasjon og billetter.

Vy satser også på utvikling av et bærekraftig reiseliv basert på kollektivtransport, som en forsterkning til kjernevirksomheten. Dette gjør vi blant annet gjennom de deleide selskapene Fjord Tours Group og Flåm Utvikling. Sammen arbeider vi med å få flere reiselivskunder over på bærekraftige transportmidler, blant annet ved utvikling av attraktive reiselivskonsepter og -pakker basert på transport med tog, buss og båt i samarbeid med lokale reiselivsaktører. Reiselivspakkene utvikles i Fjord Tours og gjøres tilgjengelige via deres digitale, dynamiske reiselivsportal. Under/etter pandemien valgte vi bevisst å vri markedsføringen produktene mer mot det norske markedet.

Vi har også arbeidet for å elektrifisere vår kommersielle bussvirksomhet, bla. som følge av endringer i ny nasjonal transportplan og forventninger fra kundene i fremtiden.

Respondent 5)

Svart på lenger oppe

Respondent 6)

Her bør du ta kontakt med noen i Business eller Consumer for å få gode eksempler.

Spørsmål 13) Hvordan måler og vurderer organisasjonen deres hvor bra de tilpasser seg endringer og samtidig holder seg effektive?

Respondent 1)

Det er vi dårlige på.

Respondent 2)

Vi har resultatsikringer tre ganger i året med grundige gjennomganger av hvor langt vi er kommet på våre definerte målsetninger og hvor utfordringene våre ligger.

Respondent 3)

Vi følger opp bærekraftsmål i ledelsen 2/3 ganger per år og rapporterer på bærekraft sammen med økonomi i årsrapport og halvårsrapport. Mange av KPI'ene vi benytter er effektivitetsmål, dvs de måles opp mot omsetning, volum etc. Dette betyr at vi kan vokse samtidig som vi oppnår miljømål (noe som ikke alltid er mulig dersom en måler f.eks. netto utvikling i strømforbruk hvis selskapet vokser mye - derfor måler vi utviklingen i kWh/inflasjonsjustert omsetning)

Respondent 4)

Vi gjør vurderinger bla. gjennom å identifisere og evaluere nøkkel-KPIer, regelmessige analyser, benchmarkinger mot beste praksis og konkurrenter, interessentdialog, evalueringer av drift og innovasjon.

Respondent 5)

Vi vurderer hvilke resultater vi oppnår og ressursbruk som går inn i det

Respondent 6)

Usikker på om jeg forstår spørsmålet for å kunne gi deg et godt svar her.

Spørsmål 14) Hvordan balanserer dere behovet for stabilitet og effektivitet med nødvendigheten av å være tilpasningsdyktige?

Respondent 1)

Det er de store kundemassene som styre hvor viktig det er å tilpasse seg. Er betalingsvilligheten for "grønne" eller gjenbruks produkter der vil vi alltid selge disse.

Respondent 2)

I vår verdikjede er stabilitet og effektivitet også oppskriften på å være tilpasningsdyktig. Vi håndtere svært store mengder melk hver eneste dag, og kundene forventer at vi skal ha stabilitet i leveransene våre til enhver tid.

Respondent 3)

Bærekraft krever ofte at ting endrer seg fra den situasjonen en er i, og endringer skjer ofte motvillig (fordi en vet at det en har i dag fungerer, men ikke om noe nytt vi fungerer i morgen). Vi bruker derfor mye ressurser på tilpasning, testing og analyse for å selge inn bærekraftige endringer/løsninger slik at de ikke ødelegger for den grunnleggende stabiliteten.

Respondent 4)

Disse vurderingene gjøres løpende i styret, konsernledelsen og ulike ledergrupper. Et selskap som skal eksistere og lykkes over lang tid er nødt til å veie disse tingene opp mot hverandre gitt at verden endrer seg stadig raskere.

Respondent 5)

Bærekraft er et dynamisk fagfelt, som fordrer at man klarer å følge den løpende utviklingen som skjer. Vi jobber langsiktig, og forankrer det vi gjør i bærekraftsstrategien og konsernstrategien. Det sikrer stabilitet

Respondent 6)

Organisasjonen vil til kontinuerlig måtte balansere flere hensyn, og dette gjøres på flere nivåer i organisasjonen. Vi jobber systematisk med dilemmaer for å balansere behovet for endringer, samtidig som vi sikrer stabilitet og kontinuitet.