



Samtidigt som vi ska möta kundernas olika förväntningar och behov finns planeten och dess gränser med som intressant i alla våra beslut, berättar Charlotta Szczepanowski.

Viktigt att se komplexiteten i hållbarhetsfrågorna

Kvalitet och hållbarhet hänger nära ihop när Riksbyggen löpande utvecklar sitt ledningssystem. Det går inte att skilja på de aspekterna. För att lyckas få ihop kvalitet och hållbarhet på ett bra sätt är det viktigt att ha tillgång till rätt kompetenser och att våga ta till sig komplexiteten som finns i hållbarhetsfrågorna. Det menar Charlotta Szczepanowski, som är hållbarhetschef och även ansvarig för Riksbyggens ledningssystem.

RIKSBYGGEN finns i hela landet, förvaltar lägenheter där cirka en halv miljon människor bor och bygger årligen runt 2 000 bostäder, både hyres- och bostadsrätter. Det påverkar förstås miljö och människor på olika sätt, och här finns en stor potential för viktigt hållbarhetsarbete. Det kan exempelvis handla om att åstadkomma bostäder med god energiprestanda. Eller att själva byggan- det sker på ett energimässigt bra sätt och med mindre användning av fossila resurser samt med miljömässigt bra materialval. Det kan också handla om att värna om naturvärden och miljön där man bygger, att bygga in parkeringsplatser och minska behovet av bil, och mycket annat.

Går hand i hand med kundnöjdhet, men ibland finns målkonflikter

– Miljömässigt utgår vi från planetens gränser som ska finnas med i alla beslut.

Vi betraktar planeten som en intressant. Samtidigt ska vi förstås möta kundernas olika förväntningar och behov. Optimalt är det om den ekonomiska sidan i verksamheten blir ett medel att åstadkomma miljömässig och social hållbarhet, men där är vi inte riktigt än, säger Charlotta Szczepanowski.

Det miljömässiga och kundnyttan går många gånger hand i hand, men här kan det enligt Charlotta också finnas en hel del målkonflikter. Exempelvis kostar bra energilösningar mindre för kunderna, men miljömässigt bra lösningar kan också innebära att man inte bygger hus och utformar grönområden på det billigaste sättet.

– Kundnöjdhet handlar mycket om förväntan och att vi uppfyller vad vi lovar kunderna. Inre miljö, buller och energiprestanda är exempel på kvaliteter där kundnytta och miljö går hand i hand. Men det är ovanligt att bostadsköpare

tycker att miljömässigt bra materialval i exempelvis byggstommarna är en central fråga i bostadsinköpet. Man kan behöva förklara sådant för kunderna.

Komplexa frågor som kräver flera specialistkompetenser

I sitt arbete med hållbarhet och processutveckling har Charlotta till sin hjälp två team av specialister, som fungerar som kompetenscentra. Man behöver hela tiden utveckla nya lösningar och få in dem i ledningssystemen. Det är först då lösningarna blir verklighet på bred front, menar hon. Riksbyggens hållbarhetsarbete baseras på fyra löften: Man ska leda företaget mot hållbarhet, man ska göra rätt, man ska utveckla kunderbjudandet och man ska inspirera omvärlden. Centralt i hållbarhetsarbetet är, enligt Charlotta, att man får till det gemensamma arbetet i ledningssystemen och då behöver man ha tillgång till rätt kompetens.

– Det är ofta komplexa frågor och lösningar som kräver många olika typer av specialistkompetenser, exempelvis hållbarhet, IT, HR, ekonomi, juridik osv. Det har stor betydelse vilka det är som sitter och utvecklar lösningarna och arbetsätten. Det är där mina och andra specialister skapar skillnad.

En svårighet Charlotta pekar på är att det inte kan sitta en hållbarhets-specialist i varje gruppmöte. Det gäller också övriga specialister. Det är viktigt att veta när det behövs en viss kompetens i processgrupper, men detta kan vara svårt att alltid vara medveten om och då kan man missa någon viktig aspekt. Det här behöver man ha en modell för, anser Charlotta, och det är även viktigt att det finns någon i processgruppen som har en bredare blick för att kunna se vilka kompetenser som behövs.

Viktigt se sin roll

Som hållbarhetschef och ansvarig för företagets ledningssystem har Charlotta ett par råd att ge till andra som har liknande roller i andra verksamheter:

– Man måste våga vara intresserad av båda frågorna. Jag kommer själv från

hållbarhetssidan, men har också arbetat med kvalitetsutveckling. Det gäller att få bort föreställningen om att miljö är något man arbetar med vid sidan om allt annat.

– Ett annat råd är att se vilken din roll egentligen är. Jag ser ibland miljöchefer som inte har klarhet i detta. Det gäller bland annat att inte gå in i andras roller. Man blir inte trovärdig då. Det är heller inte säkert att allt som heter något om "miljö" ska drivas av den miljöansvarige. Istället kan man ibland kopplas in som specialistkompetens.

Charlotta sitter med i Riksbyggens företagsledning och det tycker hon generellt sett är att rekommendera. Det viktiga är att ledningen förstår hållbarhetsfrågorna. Om ledningen inte gör det och inte ger ett tydligt uppdrag, då behövs någon med den här kompetensen i ledningen. Ytterligare ett skäl att sitta i ledningen är att hållbarhetsfrågorna förändras med tiden.

För ensidig syn

Rent allmänt tycker Charlotta att det i många verksamheter verkar vara svårt att acceptera och orka adressera komplexiteten i hållbarhetsfrågor.

– Det räcker inte att bara arbeta mot ett nyckeltal, det får konsekvenser. Man måste hålla flera tankar i huvudet samtidigt. Det går inte att hålla isär de många olika aspekterna i hållbarhet och verksamhetsutveckling.

Hon reagerar också på att man i samhället – inte minst i nationalekonomiska sammanhang – ofta har för ensidigt fokus på tillväxt utifrån vissa antaganden och hänvisningar till enbart ekonomer. Även på det här planet menar hon finns en underskattning av komplexiteten och sambanden i hållbarhetsfrågorna. Och även en underskattning av miljökompetens som någon sort "miljöintresse".

Hållbarhet är en viktig, strategisk, professionell kompetens, och den hänger oskiljbart ihop med övrig verksamhetsutveckling.

.....
I Riksbyggens kvalitets- och processutvecklingsarbete har Sandholm Associates bidragit med utbildningar och rådgivning.