



Stefna eða stefnurek
Úttekt á umhverfisstefnu útgerðafyrirtækja

Jón Ásgeir Gestsson

12 ECTS eininga ritgerð til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Apríl 2015



Stefna eða stefnurek

Úttekt á umhverfisstefnu útgerðafyrirtækja

Jón Ásgeir Gestsson

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild

Háskólans í Reykjavík til

meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Apríl 2015

Leiðbeinandi:

Dr. Ásbjörg Kristinsdóttir

Stefna eða stefnurek
Úttekt á umhverfisstefnu útgerðafyrirtækja

Jón Ásgeir Gestsson

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og
verkfræðideild
Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM).

Apríl 2015

Nemandi:

Jón Ásgeir Gestsson

Leiðbeinandi:

Ásbjörg Kristinsdóttir

F. h. deildar:

Stefna eða stefnurek – úttekt á umhverfisstefnu útgerðafyrirtækja

Jón Ásgeir Gestsson, jonasgeir78@gmail.com
Háskólinn í Reykjavík, Tækni- og verkfræðideild, Reykjavík, Ísland

Verkefni þetta er lagt fram til að uppfylla hluta af kröfum til lokaprófs í meistaranámi í verkefnastjórnun (MPM), í tækni og verkfræðideild við Háskólann í Reykjavík, apríl 2015

ÚTDRÁTTUR

Útgerðafyrirtæki á Íslandi eiga allt sitt undir umhverfinu. Starfsemi þeirra byggir á auðlind hafsins og því grundvöllur starfsemi útgerðanna. Árið 2013 nam útflutningsverðmæti sjávarafurða tæpum 45% af vöruútflutningum Íslands og um 8.600 manns störfuðu við greinina með beinum hætti. Sjávarútvegur er samfélaginu því einkar mikilvæg atvinnugrein.

Mikil vakning hefur orðið á undanförunum árum um umhverfisáhrif af mannavöldum. Rannsókninni var ætlað að draga fram hvort sú vakning hefði náð til íslenskra útgerðafyrirtækja. Til hvaða aðgerða þau hefðu gripið til að draga úr umhverfisáhrifum sínum, mótað sér stefnu og sett sér markmið í umhverfismálum.

Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi hafa sett fram umhverfisstefnu og með henni sett tóninn fyrir íslensk útgerðafyrirtæki. Rannsóknin leiðir í ljós að enn er þó langt í land með að útgerðafyrirtækin hafi fylgt því frumkvæði. Umhverfissjónarmið eru í hugum manna án þess þó að vera í föstum skorðum. Til að taka umhverfismál föstum tökum og sýna fram á að mönnum sé alvara er lagt til að litið sé á mótun umhverfisstefnu sem verkefni. Verkefni með skilgreint upphaf og endi sem skili fyrirtækjunum markmiðum til að vinna eftir með markvissum hætti. Það er samfélagsleg skylda fyrirtækjanna að huga að umhverfinu með ábyrgum hætti og stuðla í verki að því að draga með öllum mætti úr neikvæðum umhverfisáhrifum starfsemi sinnar.

Efnisorð: Stefnumótun, umhverfisstefna, markmið, framtíðarsýn, samfélagsleg ábyrgð

1. INNGANGUR

Frá upphafi byggðar á Íslandi hefur sjávarútvegur verið ein af grunnstoðum atvinnulífsins. Árið 2013 var beint framlag íslensks sjávarútvegs til landsframleiðslu 10%. Sama ár störfuðu 8.600 einstaklingar við sjávarútveg með beinum hætti. Útflutningsverðmæti sjávarafurða nam tæpum 45% af vöruútflutningsverðmætum Íslands 2013 (Íslandsbanki, 2014).

Íslenska þjóðin á því mikið undir að þessi atvinnugrein geti haldið áfram að lifa og dafna. Að sama skapi á sjávarútvegurinn mikið undir að geta nýtt auðlindina um ókomna tíð og skilað henni til komandi kynslóða í góðu ásigkomulagi. Til að svo megi verða þarf að marka stefnu um umhverfismál, setja umhverfismarkmið og vakta þau og sýna þannig samfélagslega ábyrgð í verki.

Sú vakning sem hefur átt sér stað um umhverfisáhrif af mannavöldum á undanförunum árum og áratugum er af hinu góða og vekur til umhugsunar um aðgerðir með framtíðina í huga. Aðgerðir sem geta verið til þess fallnar að ganga ekki of nærri umhverfi okkar. Aðgerðir sem geta meðal annars falið í sér tækifæri í nýsköpun og aukinn fjárhagslegan ávinning.

Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi (SFS) voru stofnuð 31. október 2014. Í stofnyfirlýsingu samtakanna kemur fram að íslenskur sjávarútvegur sé í stöðugri þróun sem hafi leitt af sér aukna verðmætasköpun af takmarkaðri auðlind. Einnig að sjávarútvegurinn hafi þurft nýja og breiðari umgjörð til að strykja greinina í starfi og efla í alla staði. Í stofnyfirlýsingu stendur eftirfarandi („Stofnyfirlýsing“, 2014).

„Með ábyrgð í umhverfismálum sköpum við verðmætari vöru og mætum alþjóðlegum kröfum neytenda. Ábyrg nýting auðlinda tryggir að hafið við Ísland verði áfram grundvöllur hagsældar landsmanna“

Það má segja að skref hafi verið stigið í rétta átt í umhverfisvitund íslenskra útgerðafyrirtækja með framangreindum orðum úr stofnyfirlýsingu SFS.

Auðlindir sjávar eru ekki ótæmandi og því er mikilvægt að ekki sé gengið of nærri þeim hvort sem er við nýtingu þeirra eða með annarri umgengni. Það er skylda okkar að komandi kynslóðir geti nýtt auðlindirnar hið minnsta til samræmis við það hvornig þær eru nýttar í dag. Í umhverfisstefnu SFS kemur eftirfarandi fram („Umhverfisstefna“, e.d.)

„Við höfum sett okkur þau umhverfismarkmið að skila auðlindum sjávar í jafngóðu eða betra ástandi til komandi kynslóða. Til þess að markmiðin náist taka útgerðir landsins upp umhverfisstjórnun og móta umhverfisstefnu“

Þetta eru skýr skilaboð um að aðgerða er þörf og móta verði stefnu. Skýr framtíðarsýn og markmiðasetning eru ein af forsendum þess að áfram megi nýta auðlindina um ókomna tíð.

Green marine technology er gott dæmi um þá grósku sem á sér stað í tækniframförum íslenskra tækniyrirtækja tengdum sjávarútvegi. Undir green marine technology heyrja tíu fyrirtæki sem öll eiga það sammerkt að vinna að bættu umhverfi tengdu sjávarútvegi. Tæknilausnir fyrirtækjanna snúa meðal annars að betri nýtingu orkugjafa t.d. með það að markmiði að draga úr olíuotkun sem og bættri nýtingu í vinnslu sjávarfangs („Græn íslensk tækni í sjávarútvegi kynnt“, e.d.). Umhverfissvænni tækni er ætlað að bæta framleiðsluferla, auka framleiðni og skilvirkni, draga úr sóun, mengun og umfangi úrgangs. Það má því segja að tækniþróun sé lykillinn að bættu umhverfi („Green Marine Technology“, e.d.).

2. FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

Í eftirfarandi kafla er gert grein fyrir helstu fræðlegu hugtökum rannsóknarinnar tengt umhverfisstefnu og markmiðasetningu í umhverfismálum.

2.1. Stefnumótun

Fyrirtæki vilja eðlilega ráða örlögum sínum sjálf eins og hægt er út frá eðli starfsemi þeirra. Því er mikilvægt að reyna að sjá fyrir sér framtíðina. Það er ein af forsendum þess að stjórnendur fyrirtækja hafa heilt yfir verið ánægðir með að ráðast í stefnumótunarvinnu. Stefnumótun er ætlað að draga skýrt fram það sem skiptir fyrirtækið máli og þannig eyða óvissu og skerpa fókus starfsfólks í þá átt sem halda skal (Helgi Þór Ingason, 2011).

Undir stefnumótun fellur meðal annars að svara til um framtíðarsýn fyrirtækisins, hlutverk þess, stefnu og áherslur. Umfram allt er þó mikilvægast að átta sig á samhengi þessara þátta, t.d. hvernig þeir tengjast innbyrðis og hvernig áhrifa þeirra gætir á hvern annan. Það er mikilvægt að þekkja fortíðina vel því hún er forsenda þess að móta raunsanna framtíðarsýn (Þórður Sverrisson, 2013).

Vel unnin stefnumótun endurspeglar gildi fyrirtækisins og dregur fram skýra framtíðarsýn og er þannig skilvirk leið í að móta framtíð þess. Markmið og árangursmælikvarðar eru skilgreindir í stefnumótun sem getur leitt til breytinga eða endurskipulagningar hjá fyrirtækinu. Með stefnumótun skal leitast við að varpa ljósi á hvað fyrirtækið ætlar sér að gera og hvaða aðgerðir þurfi til þess, ekki hvað það ætlar sér ekki að gera. Þannig má sjá hvaða aðgerðir geti stutt við hverja aðra og þannig ýtt undir uppbyggingu fyrirtækisins til framtíðar (Helgi Þór Ingason, 2011).

Stefnumótunin á að skila fyrirtækinu áætlun um mótun framtíðar þess, hvernig fyrirtækið tekst á við óvissuþætti og hvernig það setur sér markmið og nær þeim. Stefnumótunarferlið er á ábyrgð stjórnar fyrirtækisins og þar sem tilgangurinn á að vera sá að skýra framtíðarsýn fyrirtækisins, markmið þess og stefnu (Helgi Þór Ingason, 2011).

2.2. Mikilvægi stefnu

Stefna skapast í kjölfar einstakra aðstæðna og býr yfir ólíkum efnispáttum. Ef um væri aðeins eina kjörstöðu að ræða, þá væri ekki þörf á stefnu (Mazzucato, 2002). Fyrirtæki þurfa stöðugt að huga að því hvernig þau geta varðveitt og um leið aukið verðmæti sín hvort sem það snúi að búnaði, siðferðisvitund eða auknum arðsemismöguleikum. Eins þurfa þau að vera meðvituð um kvikann og síbreytilegan veruleika og umhverfið með það í huga hvernig sækja megi til framtíðar (Helgi Þór Ingason, 2011).

Stefna er skilgreind sem áætlun stjórnenda til að ná árangri sem er í samræmi við framtíðarsýn og markmið fyrirtækisins (Mintzberg, Ahlstrand og Lampel, 1998). Stefna felur í sér umfang og þá átt sem fyrirtækið stefnir að til lengri tíma litið. Stefnunni er ætlað að færa fyrirtækinu forskot í hinu síbreytilega starfsumhverfi í gegnum nýtingu þeirra auðlinda sem fyrirtækið hefur yfir að ráða. Tilgangurinn er að þjóna hagsmunaaðilum sem best (Johnson, 2011).

Stefna er afrakstur stefnumótunarvinnu og er aðgerðaráætlun til að fylgja henni eftir. Afrakstur stefnumótunar er stefnumótunarskýrsla þar sem meginþættir stefnumótunarferlisins ættu að koma fram, svo sem gildismat, hlutverk, framtíðarsýn, stöðumat og markviss sóknaráætlun. Góð stefnumótunarskýrsla er lifandi vinnuþagg

sem liggur opið á borði stjórnar og stjórnenda og markvisst er unnið eftir. Hana verður að varðveita og kynna til að hún nýtist sem best (Helgi Þór Ingason, 2011).

Lykillinn að góðum árangri er að átta sig á þeirri atvinnugrein sem fyrirtækið starfar í. Góð stefna tekur mið af þeim grunnatriðum að skapa fyrirtækinu sterka stöðu og samkeppnisforskot innan þeirrar atvinnugreinar sem fyrirtækið starfar (Runólfur Smári Steinþórsson, 2006).

2.3. Framtíðarsýn

Ákvarðanir dagsins í dag munu hafa áhrif á aðgerðir morgundagsins (Kerzner, 2009).

Framtíðarsýn er skilgreind sem lýsing á þeirri framtíð sem bíður fyrirtækisins svo starfsfólk fyrirtækisins geti skuldbundið sig henni (Helgi Þór Ingason, 2011). Í raun segir framtíðarsýn fyrirtækisins til um það hvað og hvernig fyrirtækið vill verða. Hún á að lýsa framtíð fyrirtækisins í stuttu og hnitmiðuðu máli.

Framtíðarsýn er ætlað að skigreina hlutverk og sýn fyrirtækisins sem og hvaða leiðir á að fara svo hún geti orðið að veruleika. Hún á að endurspeglar þann metnað sem er til staðar innan fyrirtækisins (Þórður Sverrisson, 2013). Mælt er til að góð framtíðarsýn uppfylli eftirfarandi skilyrði (Þorkell Sigurlaugsson, 1994):

- *Vera raunhæf, einföld og áhugaverð hvað varðar umfang og tíma*
- *Skipta máli fyrir allt fyrirtækið*
- *Vera ljós öllum starfsmönnum*
- *Varpa ljósi á væntingar, vonir og markmið*
- *Langt í burtu í tíma, en krefjast strax aðgerða*
- *Hægt að nýta hana til að setja markmið og stefnu*
- *Vera reglulega í skoðun hjá yfirstjórn*

Í gegnum stefnumótunarferli má nýta þá greiningarvinnu sem hefur hefur verið unnin þar til að byggja á við mótun framtíðarsýnar fyrirtækisins. Tvær leiðir eru algengastar í mótun framtíðarsýnar fyrirtækja, sú fyrri er þannig að unnið er ofan frá, þ.e. framtíðin er skilgreind af stjórn fyrirtækisins. Hin leiðin er unnin neðan frá með aðkomu allra hlutaðeigenda í mótun framtíðarsýnarinnar (Helgi Þór Ingason, 2011).

Tilgangurinn með framtíðarsýn fyrirtækisins er að horfa fram á veginn og skilgreina hvert það vill stefna. Framtíðarsýnin á að draga fram raunhæfa og skýra en um leið metnaðarfulla og ögrandi mynd af stöðu fyrirtækisins á ákveðnum tímamarki í framtíðinni. Framtíðarsýnin á ekki að lýsa óbreyttu ástandi. Vel skilgreind framtíðarsýn grundvallast á tilgangi fyrirtækisins og má því segja að hún endurspeglar markmið fyrirtækisins og hugsjón (Helgi Þór Ingason, 2011).

2.4. Mikilvægi markmiða og mælinga þeirra

Forsenda þess að ná árangri er markmiðasetning. Ef ekki er vitað hvert markmiðið er verður því ekki náð (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2012). Rannsóknir hafa sýnt að sterk tengsl eru á milli þess markmiðasetningar og árangurs (Linderman, Schroeder, Zaheer og Choo, 2003).

Skipta má markmiðum í tvo flokka, meginmarkmið og starfsmarkmið. Munurinn liggur í því að starfsmarkmið eru mælanleg. Forsenda þess að þau séu mælanleg er að skilgreina mælanleikann í markmiðinu sjálfu (Helgi Þór Ingason, 2011).

Mikilvægt er að skilgreina, eins og kostur er, eiginleika niðurstöðunnar sem á að nást með markmiðasetningunni. Þegar það er gert er gott að hafa til hliðsjónar þá

fjármuni sem verkefnið hefur úr að móða og skilgreina hverjir koma að vinnu þess. Mikilvægt er að skilgreina hvaða tími er til ráðsöfunar í verkefninu þar sem tíminn er forsenda áætlanagerðarinnar (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2012).

Á upphafsstigum vinnu við markmiðasetningu þarf að skilgreina árangursmælikvarðana. Mikilvægt er að markmiðin sem sett eru byggja á þeirri þekkingu sem fyrir liggur í upphafi. Markmið sem sett eru fram tölulega eru yfirleitt meira afgerandi en skrifleg markmið og því skal leitast við að setja þau fram tölulega sé þess kostur (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2012).

Mikilvægt er að hafa skýra hugmynd að því hvert skal stefnt í upphafi. Tilgangur verkefnisins þarf að vera skýr og ljóst þarf að vera hverju verkefnið á að skila fyrirtækinu. Markmiðasetning er megin forsenda þess að þau verkefni sem ráðist er í skili þeim árangri sem var ætlast. Án markmiða er ekki hægt að sjá fyrir niðurstöðuna og þaðan af síður gera sér grein fyrir því hvaða leið verður farin til að komast að endanlegu niðurstöðunni (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2012).

2.5. Samfélagsleg ábyrgð – skylda okkar allra

Samfélagsleg ábyrgð fær sífellt stærra hlutverk hjá fyrirtækjum um allan heim. Samfélagið situr ekki bara hjá og horfir á, þegnar þess eru virkir og gera kröfur um að fyrirtæki axli samfélagslegrar ábyrgðar (Kotler og Lee, 2004). Skilgreina má samfélagslega ábyrgð þannig að fyrirtæki og stofnanir axli ábyrgð á áhrifum starfsemi sinnar á fólk og umhverfið og stuðli að gagnkvæmum ábata skipuheidarinnar og umhverfisins („Um samfélagsábyrgð“, e.d.).

Samfélagsleg ábyrgð er ekki bara hugmyndafræði heldur veruleiki. Það er af mörgum talið nauðsynlegt fyrir fyrirtæki að skilgreina hlutverk sitt í samfélaginu og skilgreina samfélagsleg og siðferðileg viðmið í starfsemi sinni (Lindgreen og Swaen, 2010). Vilji fyrirtæki hámarka jákvæð áhrif á nærsamfélagið og umhverfið þarf það að vinna heildstæða stefnu um samfélagslega ábyrgð sína (Rangan, Chase og Karim, 2015). Sterkar vísbendingar eru í þá átt að fyrirtæki sem eru samfélagslega ábyrg hafi betra orðspor og séu því fýsilegri kostur fyrir fjárfesta. Einnig að þau laði til sín og haldi í hæft starfsfólk (Kotler og Lee, 2004).

Rannsóknir hafa leitt í ljós að fyrirtæki taka samfélagslega ábyrgð sína ekki nógu föstum tókum og að oft á tíðum sé aðkoma stjórnar eða framkvæmdastjóra lítil í ákvarðanatöku um mál er snúa að samfélagslegri ábyrgð fyrirtækisins. Ákvörðunartaka um samfélagslega ábyrgð ætti að vera í höndum og á ábyrgð framkvæmdastjóra eða stjórnar (Rangan o.fl., 2015).

2.6. Stefnumiðað árangursmat

Stefnumiðað árangursmat (e. Balanced scorecard) er aðferðafræði sem snýr sérstaklega að því að innleiða, miðla og fylgjast með framgangi stefnu. Stefnumiðað árangursmat eru mælikvarðar sem rekja má til stefnu og framtíðarsýnar fyrirtækisins sem nýta má til að yfirfæra á þau markmið sem fyrirtækið hefur sett sér. Stefnumiðað árangursmat er þá allt í senn mælikerfi, stefnustjórnunarkerfi og samskiptaverkfæri (Helgi Þór Ingason, 2011).

Mælikvarðar stefnumiðaðs árangursmats eru dregin fram í gegnum fjögur lykilsjónarhorn úr rekstri fyrirtækisins. Þau sjónarhorn snúa að fjármálum fyrirtækisins, innri ferlum, viðskipavinum fyrirtækisins og þekkingu og vexti. Með

stefnumiðuðu árangursmati fæst heildarsýn yfir stöðu og stefnu fyrirtækisins (Kaplan og Norton, 2005)

Huga þarf séstaklega að því að mæla það sem skiptir fyrirtækið máli en ekki bara mæla mælinganna vegna (Helgi Þór Ingason, 2011). Með stefnumiðuðu árangursmati fæst einfalt yfirlit af rekstri fyrirtækisins (Kaplan og Norton, 2005).

3. RANNSÓKNARAÐFERÐ

Það geta eflaust allir verið sammála um að stefnulausu skipi þarf að koma til bjargar á einn eða annan hátt. Tilgangur rannsóknarinnar var að draga fram hvernig íslensk útgerðarfyrirtæki nálgast umhverfismál í sínum daglega rekstri. Áhersla var lögð á að kanna markmiðasetningu og stefnu fyrirtækjanna í umhverfismálum. Skoðað var hvort fyrirtækin hafa mótað sér umhverfisstefnu og sett sér umhverfismarkmið. Einnig var mat lagt á hvernig tól og tæki verkefnastjórnunar geti nýst við vöktun þeirra markmiða og hvernig samfélagsleg ábyrgð fyrirtækjanna tengist umhverfismálum.

Til að fá skýra mynd á rannsóknarspurningarnar var stuðst við eigindlega aðferðafræði. Var farin sú leið af taka einstaklingsviðtöl því þannig er hægt að öðlast dýpri skilning og um leið fá skýrari sýn á rannsóknarefnið. Samkvæmt Taylor og Bogdan (Taylor og Bogdan, 1998) þá stendur eigindleg aðferð framur öðrum aðferðum í að skilja hvað viðmælandinn á við í raun og veru. Leitast var við að taka viðtal við framkvæmdastjóra fyrirtækjanna eða stjórnendur innan þeirra.

3.1. Val á viðmælendum

Við undirbúning rannsóknarinnar var aflað upplýsinga um nöfn og aflaheimildir útgerða á Íslandi. Var það gert til að fá skýra sýn á stærð útgerðanna út frá aflaheimildum. Því næst var skoðað hvaða fisktegundir útgerðirnar veiddu til að átta sig á eðli þeirra, þ.e. samsetningu veiðanna og vinnslu afurðanna. Tilgangurinn var að ná þverskurði af útgerðarfyrirtækjum landsins út frá aflamarki og um leið samsetningu veiðanna. Var það gert til að draga fram sem raunsannast mynd af viðhorfi íslenskra útgerðarfyrirtækja til umhverfismála almennt. Með samsetningu veiðanna er átt við hvort þau stundi veiðar á uppsjávarfiski eða botnfiski eða veiði í bland þær fisktegundir sem falla undir þá flokka.

Valið var að tala við fimm stjórnendur hjá íslenskum útgerðarfyrirtækjum. Fyrsti kostur var að taka viðtal við framkvæmdastjóra þar sem það er hlutverk þeirra að sjá um daglegan rekstur fyrirtækjanna. Ef ekki fengist viðtal við framkvæmdastjóra var leitast eftir því að fá viðtal við annan stjórnanda innan fyrirtækisins.

Útgerðirnar fimm sem voru valdar eru í hópi þrjátíu stærstu útgerðarfyrirtækja Íslands út frá samanlögðu aflamarki í þorskígildistönnum („Útgerðir“, e.d.). Aflaheimild þrjátíu stærstu útgerðarfyrirtækja landsins er um 80% af heildarafla íslenskra útgerðarfyrirtækja (Íslandsbanki, 2014). Þær eru misstórar út frá fjölda skipa, aflamarki og stunda mismunandi veiðar, þ.e. allt frá veiðum á smærri skipum til veiða á stærri frystiskipum. Við val á útgerðum var stuðst við upplýsingar af heimasíðu sax.is sem er upplýsingavefur um sjávarútveg og gefur sig út fyrir að vera fremsti sjávarútvegsvefur landsins („Útgerðir“, e.d.). Var talið mikilvægt að fá þverskurð útgerða í þessari atvinnugrein til að draga fram eins breiða sýn og kostur var á rannsóknarefnið.

3.2. Viðtölin

Ýmist var sendur tölvupóstur eða hringt beint í þá viðmælendur sem leitast var eftir að taka viðtöl við. Allir fimm viðmælendurnir tóku vel í það að ræða þessi mál og þurfti því ekki að leita til fleiri aðila en þeirra fimm sem lagt var upp að taka viðtal við í upphafi. Hluta viðtalanna varð rannsakandi að framkvæma í gegnum síma vegna búsetu og mikillar fjarlægðar við viðmælenda. Önnur viðtöl voru tekin í höfuðstöðvum viðkomandi útgerða. Viðtölin tóku að jafnaði frá þrjátíuogfimm mínútum upp í eina klukkustund. Öllum viðmælendum var gert ljóst að viðtölin yrðu tekin upp. Jafnframt spurði höfundur hvort nafn viðkomandi einstaklings og fyrirtækisins sem hann starfaði fyrir mættu koma fram í rannsókninni.

Höfundur studdist við spurningalista í viðtölunum. Spurningarlistanum var skipt í fimm megin flokka með það fyrir augum að varpa ljósi á það hvernig fyrirtækin nálguðust umhverfismál og hvort þau beittu tólum og tækjum verkefnastjórnunar til þess á einhvern hátt. Þau fimm meginmarkmið sem höfundur leitaðist eftir svörum við voru;

- Að fá upplýsingar um hvort fyrirtækið hefði mótað sér umhverfisstefnu.
- Að fá upplýsingar um hvort fyrirtækið hefði skilgreint gildi út frá stefnumótunarfræðunum og hvort og þá hvernig þau tengdust umhverfisstefnu fyrirtækisins. Eins til að meta hvort og hvernig þau tengdust samfélagslegri ábyrgð.
- Að fá upplýsingar um hvort fyrirtækin hafi sett sér markmið í umhverfismálum og hvernig þeim er fylgt eftir.
- Að fá upplýsingar um hver færi með ábyrgð á umhverfismálum innan fyrirtækisins og hvert starfsvið viðkomandi væri.
- Að fá upplýsingar um hvort fyrirtækið hefði umhverfisvottun eða sæktist eftir slíkri vottun.

Fjórir af fimm viðmælendum rannsóknarinnar eru framkvæmdastjórar þeirra útgerðarfyrirtækja sem þeir starfa hjá. Einn viðmælandi starfar sem framleiðslustjóri. Ekki voru allir viðmælendur tilbúnir að láta nafn sitt koma fram í þessari rannsóknarskýrslu né heldur að nafn útgerðarinnar kæmi fram. Fyrir vikið var fjallað almennt um fyrirtækin í þessari greinargerð. Markmið rannsóknarinnar er að draga fram heildarmynd á því hvernig íslensk útgerðarfyrirtæki nálgast umhverfismál og hvað verið er að gera þvert yfir greinina í þeim málum.

4. NIÐURSTÖÐUR RANNSÓKNAR

Tilgangur rannsóknarinnar var að varpa ljósi á það hvort íslensk útgerðarfyritækni hafi mótað umhverfisstefnu og sett sér markmið í umhverfismálum. Um leið var leitast eftir því að tengja samfélagslega ábyrgð við viðfangsefnið og draga fram hvernig verkefnastjórnun getur nýst til að gera enn betur í þessum málum.

4.1. Umhverfisstefna

Almenn niðurstaða er að ekkert þeirra fyrirtækja sem þátt tóku í rannsókninni hafa farið í stefnumótun í umhverfismálum.

- Aðeins einn viðmælandi í rannsókninni sagði fyrirtæki sitt vera með umhverfisstefnu að einhverju leiti, þó svo að hún hafi ekki verið sett fram með formlegum hætti.
- Hjá einu fyrirtækjanna hefur umhverfisstefna verið unnin að grunninum til án þess þó að vera sérlega ígrunduð eða sett fram.
- Þriðja fyrirtækið er að vinna að formlegri umhverfisstefnu. Vinna við umhverfisstefnuna er unnin þvert á fyrirtækið með aðkomu margra starfsmanna af ólíkum sviðum innan fyrirtækisins.
- Hin tvö fyrirtækin hafa ekki unnið markvisst að mótun umhverfisstefnu.

Af svörum viðmælenda að dæma er það skýrt að umhverfismál eru í hugum stjórnenda frá degi til dags. Umhverfisstefna hefur bara ekki verið unnin eða fullkláruð og sett fram svo hægt sé að kynna hana fyrir starfsfólki, gera hana sýnilega og starfa eftir henni. Hjá þeim fyrirtækjum þar sem umhverfisstefna er til staðar að einhverju leiti eða hefur verið ígrunduð hefur hún snúið að því hvernig nýta má orkugjafa betur, nýtingu á afurðinni, flokkun á sorpi og snyrtilegu umhverfi í kringum húsakosti fyrirtækjanna.

Eitt fyrirtækjanna er að draga úr vinnslu út á sjó og færa hana í auknu mæli í land. Það er að hluta til út af umhverfinu að því leiti að það er verið að reyna að hámarka nýtingu á afurðinni og draga úr kostnaði á olíu við að vinna afurðina og nýta til þess aðra orkugjafa í landi.

Fram kom í þremur viðtalanna að það vantaði hvata frá stjórnvöldum til að gera betur í umhverfismálum, t.d. með því að draga úr olíunotkun. Óvissan sem fælist í því hver ætti nýtingarréttinn á auðlindinni í komandi framtíð. Fyrirsjáanleikinn um komandi tíma væri því enginn og óvissa um frekari skattlagningar á greinina virki ekki hvetjandi til að huga sérstaklega að því að fjárfesta í tækjum og búnaði í þágu umhverfisins. Hvatarnir væru aðeins rekstrarlegs eðlis fyrir fyrirtækin á þann hátt að með því að draga úr olíunotkun væri hægt að ná rekstrarkostnaði niður.

4.2. Markmið í umhverfismálum og vöktun þeirra

Ekkert fyrirtækjanna hefur sett sér markmið í umhverfismálum með formlegum hætti. Eitt fyrirtækjanna er að vinna að gerð umhverfisstefnu og er stór hluti og tilgangur þeirrar vinnu fólgin í því að fyrirtækið geti sett markmið í umhverfismálum. Til að svo megi verða er verið að safna saman tölulegum upplýsingum um olíunotkun og hversu miklu fyrirtækið er að urða af sorpi og útbúa þannig talnagrunna hjá fyrirtækinu. Markmiðin munu þá meðal annars verða byggð á þeim tölulegu upplýsingum. Í sama viðtali kom fram að ástæða þessarar vinnu væri að fyrirtækið væri meðvitað um þá ábyrgð sem það ber til umhverfisins. Hjá sama fyrirtæki er einnig unnið að

upplýsingaöflun í talnagrunni varðandi sorpmál, þ.e. hvað stór hluti sorpsins er urðaður og hve hátt hlutfall fer til endurvinnslu með einum eða öðrum hætti.

Öll fyrirtækin höfðu undirliggjandi markmið sem snéru að orkunýtingu og nýtingu á hráefninu. Hvað orkunýtinguna snerti þá snérust þau undirliggjandi markmið fyrst og síðast um að draga úr olíunotkun. Í einu tilfelli tók viðmælandi sérstaklega fram að vinnslan hefði verið færð í land í auknu mæli meðal annars til að nýta aðra ódýrari og umhverfisvænni orkugjafa en olíu.

Í öllum viðtölunum kom fram að þó ekki væri til staðar formleg markmiðasetning sem snéri beint að umhverfismálum skipti umhverfið fyrirtækinu samt miklu máli. Þeirra lífibrauð snýst um að umhverfið sé sjálfbært til mjög langs tíma og er umhverfið því forsenda reksturs fyrirtækjanna.

Eitt af því sem höfundur vildi fá upplýsingar um var ástæða þess að fyrirtækin hefðu sett sér markmið í umhverfismálum. Niðurstaðan er tvíþætt; aukin meðvitund um umhverfismál og rekstrarlegs eðlis. Í öllum viðtölunum kom fram að það væri gott þegar þetta tvennt gæti farið saman.

Hvað mælingar snerti þá snérust þær í öllum tilfellum um að draga úr olíunotkun og vakta það sem færi inn í fiskvinnslurnar og út úr þeim. Í einu viðtalanna kom fram að fyrirtækið vaktaði einnig sorpmál sín vel. Fyrirtækið hefði hafið flokkun á sorpi sem gerði því kleift að vakta hvað og hversu mikið af sorpi og úrgangi færi frá fyrirtækinu. Hjá einu fyrirtækjanna felast umhverfismarkmiðin að hluta til í gildum fyrirtækisins þó það hafi ekki verið sett fram með neinum formlegum hætti. Í einu viðtalanna kom fram að helsta markmið þeirra í umhverfismálum væri að nýta afurðina eins vel og hægt væri þó það hefði hvergi verið sett fram.

4.3. Gildi og framtíðarsýn fyrirtækjanna

Aðeins hjá einu fyrirtækjanna höfðu gildi þess verið sett fram með formlegum hætti og að hluta til út frá stefnumótunarfræðunum. Hjá því fyrirtæki voru gildin sýnileg og sett fram með formlegum hætti og þannig aðgengileg stjórnendum og starfsfólki fyrirtækisins. Í einu tilfelli voru gildi fyrirtækisins ekki þekkt.

Gildi allra hinna fyrirtækjanna voru ýmist í hugum stjórnenda eða lengri skriffræður sem settar höfðu verið fram sem hluti af stefnu fyrirtækisins. Í þeim tilfellum voru gildin ekki sýnileg né sett fram með formlegum hætti.

Hjá þeim fjórum fyrirtækjum sem gildin voru þekkt með einum eða öðrum hætti snéru þau að góðri umgengni um auðlindina og að búa til sem mest verðmæti úr þeim aflaheimildum sem fyrirtækjunum eru úthlutaðar. Að auki snéru gildin að því að hlúa að starfsfólki og skapa gott vinnuumhverfi. Hjá þremur fyrirtækjanna var stuðningur við nærsamfélagið hluti af gildum þeirra.

Framtíðarsýn fyrirtækjanna var mikið til sú sama. Í öllum tilfellum snérist hún um að fyrirtækin ætluðu að starfa í þessari grein til framtíðar. Hjá tveimur viðmælandum kom fram að framtíðarsýnin fæli í sér að vera áfram framsækið fyrirtæki sem umgengist auðlindina af nærgætni og virðingu. Framtíðarsýnin fólst mikið til í gildunum hjá einu fyrirtækjanna, það er að hámarka verðmætasköpun í sátt við umhverfið og samfélagið. Í einu tilfelli talaði viðmælandi um að framtíðarsýn fyrirtækisins fælist í því að þótt það yrði breyting á eigendahópi þess færi fyrirtækið og samfélagið ekki á annan endann.

4.4. Ábyrgð umhverfismála

Ekkert fyrirtækjanna hefur skilgreint starf umhverfisstjóra innan fyrirtækisins.

- Hjá einu fyrirtækjanna kom fram að verkum væri skipt milli manna sem umhverfisstjóri myndi annars sinna. Það væri að svo mörgu að hyggja að einn starfsmaður næði aldrei utan um öll þau mál eða málaflokka.
- Í einu tilfalli er það framkvæmdastjóri sem fer með ábyrgð umhverfismála.
- Þróunarstjóri hefur umhverfismálin á sinni könnu hjá einu fyrirtækjanna. Þau eru unnin þvert á fyrirtækið og er þróunarstjóri stefnumótandi í þeirri vinnu.
- Gæðastjóri fer með umhverfismál í einu fyrirtækjanna en þó aðeins þeim málum sem snúa að nærumhverfinu, t.d. umhirðu í kringum starfsstöðvar og ásýnd húsnæðis. Viðkomandi er ekki stefnumótandi í umhverfismálum í því hlutverki.
- Að síðustu heyrðu umhverfismál undir gæða-, öryggis- og umbótarstjóra hjá einu fyrirtækjanna. Sá aðili hefur boðvald en er ekki stefnumótandi.

4.5. Viðhorf til umhverfisevntunar

Fram kom í viðtölunum að öll fyrirtækin væru með MSC rekjanleika vottun og nýta MSC merkið á sýnar afurðir. Eitt fyrirtækjanna er þó aðeins með rekjanleika vottunina en nýtir ekki merkið á afurðir sínar. MSC (e. Marine Stewardship Council) er vottun sem byggir á þremur meigingildum sem snúa að sjálfbærum fiskistofnum, lágmarkun umhverfisáhrifa og virkri stjórnun. Vottunin er framkvæmd af þriðja aðila þar sem sérfræðingar taka út framleiðslu fyrirtækisins frá upphafi til enda („Marine Stewardship Council“, e.d.).

- Fram kom í þremur viðtalanna að MSC vottunin væri túlkuð sem umhverfisevntun hjá fyrirtækinu.
- Einn viðmælandanna sagði að MSC vottun væri aðeins túlkuð sem rekjanleika vottun innan fyrirtækisins. Vottanir fyrirtækisins næðu til gæða- heilbrigðis- og rekjanleika afurða fyrirtækisins.
- Eitt fyrirtækjanna er ekki með neina umhverfis vottun og túlkar MSC vottun ekki sem slíka.

Aðrar vottanir sem fram komu í viðtölunum snéru að fiskvinnslunum. Þá aðallega að frá- og aðrennslismálum sem og þeim efnum sem notuð eru í fiskvinnslunum t.d. við þrif á tækjakosti.

Ekkert fyrirtækjanna hefur áform uppi um að fá umhverfisevntanir umfram það sem talið er hér að framan. Fram kom í einu viðtalanna að vottanir á borð við MSC væri nauðsynleg án þess þó að gefa hærra verð á mörkuðum. Fyrir vikið sæktist fyrirtækið ekkert sérstaklega eftir frekari vottunum meðan markaðurinn kallaði ekki eftir því. Framleiðsluvottanir færðu fyrirtækinu frekar sérstöðu og hærra verð fyrir afurðir þess.

5. UMFJÖLLUN

Starfsemi fyrirtækja er margþætt og að mörgu þarf að huga til að uppfylla þær þarfir og væntingar sem gerðar eru til þess. Til að ná árangri þarf að átta sig á og skilja þá grein sem fyrirtækið starfar í. Mikilvægt er að skapa fyrirtækinu sérstöðu og þá um leið samkeppnisforskot innan greinarinnar. Skýr stefna tekur mið af þessum atriðum og leggur grunninn að því að markmið fyrirtækisins náist (Runólfur Smári Steinþórsson, 2006).

Árið 2013 störfuðu 8.600 manns við sjávarútveg á Íslandi með beinum hætti. Sama ár námu tekjur sjávarútvegsfyrirtækja 263 milljörðum (Íslandsbanki, 2014). Þessar tölur einar og sér segja okkur hversu mikilvægur sjávarútvegurinn er íslensku samfélagi og hvað þjóðin á mikið undir að svo verði um ókomna tíð. Stuðla þarf að því að svo verði og þar þurfa útgerðarfyrirtækin sjálf að leggja sitt að mörkum. Leiðir til þess felast meðal annars í því að útgerðarfyrirtæki á Íslandi móti sér umhverfisstefnu og setji sér markmið í umhverfismálum.

Stórt skref var stigið þegar Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi settu fram umhverfisstefnu 1. nóvember 2014. Á heimasíðu samtakanna kemur meðal annars eftirfarandi fram.

„Það er skylda sjávarútvegsins að vernda og verja vistkerfi sjávar og gera ekkert sem spillt getur þeirri mynd að íslenskur sjávarútvegur sé ábyrgur og vistvænn og að afurðir hans séu hreinar og ómengaðar“
(„Umhverfisstefna“, e.d.)

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að útgerðarfyrirtæki hafa ekki sett sér umhverfisstefnu eða markmið í umhverfismálum. Þó umhverfismál séu í hugum starfsmanna þeirra frá degi til dags þá dugir það ekki eitt og sér ef útgerðarfyrirtækin ætla að axla þeirrar ábyrgðar sem á þeim hvílir við að ganga um auðlindir hafsins með sjálfbærni og nýtingu til framtíðar að leiðarljósi. Það kom skýrt fram að fyrirtækin gerðu sér grein fyrir að þau ættu allt undir umhverfinu. Það viðhorf endurspeglast í gildum fyrirtækjanna þar sem þau eru þekkt. Fram kom í sumum viðtalanna að óvissa um framtíðina stæði í vegi fyrir að fyrirtækin horfðu langt fram í tímann.

Í grein Kristinns Jóns Ólafssonar („Grein“, e.d.) um samstarf og nýsköpun kemur meðal annars fram að þau fyrirtæki sem eru tilbúin til að sameina mismunandi þekkingu og reynslu sín á milli með sameignleg markmið að leiðarljósi verða öflugri sem ein heild. Úr slíku samstarfi verður oft eitthvað til sem engann hefði getað órað fyrir. Slíkt samstarf leiðir til aukinnar þekkingar fyrir alla hlutaðeigandi og þegar best tekst til nýrra verðmæta. Ávinningurinn að slíku nánu samstarfi er því ótvíræður.

Fyrir vikið ætti umhverfisstefna fyrirtækjanna meðal annars að taka mið af því með hvaða hætti þau geti miðlað sinni þekkingu og reynslu til tæknifyrirtækja á borð við þau sem standa að green marine technology. Náið samstarf við þau fyrirtæki og önnur tækni- og þróunarfyrirtæki ætti að vera rauði þráðurinn í umhverfisstefnu fyrirtækjanna. Slíkt samstarf eflir greinina í heild og stuðlar að frekari framförum á sviði umhverfismála.

5.1. Hvernig nýta má tól og tæki verkefnastjórnunar til að gera enn betur í umhverfismálum

Mikilvægt er að útgerðarfyrirtæki sem ætla sér að vera framarlega í greininni til lengri tíma litið taki umhverfismál fastari tökum. Aukin umhverfisvitund meðal kaupenda og neytenda sjávarafurða, sem og auknar reglur og aðrar kröfur sem snúa að umhverfismálum ætti eitt og sér að vera nægur hvati til að taka mótun umhverfisstefnu fastari tökum.

Mótun á umhverfisstefnu er krefjandi vinna sem kallar á gott skipulag og þarf að líta á þá vinnu sem afmarkað verkefni. Í upphafi þeirrar vinnu þarf að gera verkefnisáætlun og meta umfang verkefnisins út frá því umhverfi sem fyrirtækin starfa í. Verkefnisáætlun þarf að lýsa þeim markmiðum sem stefnt er að og brjóta niður hvernig þeim skal náð. Einnig þarf áætlunin að byggja á þeim upplýsingum sem liggja fyrir í upphafi.

Eins og fram hefur komið hafði eitt fyrirtækjanna hafið þessa vinnu af fullum þunga. Var áætlað að sú vinna tæki u.þ.b. eitt ár þar sem umfang verkefnisins var nokkuð mikið vegna stærðar fyrirtæksins. Það er eðli málsins samkvæmt misjafnt hvað mótun umhverfisstefnu tekur langan tíma, en þann tímaramma sem nefndur er hér að framan mætti nýta sem viðmið út frá áætlunum og reynslu þess fyrirtækis.

Verkefnisáætlunin er lifandi skjal og tekur breytingum yfir líftíma verkefnisins eftir því sem upplýsingar bætast við. Nauðsynlegt er að afmarka umfang verkefnisins og setja það fram með skýrum og afgerandi hætti. Ef umfang verkefnisins er ekki metið er tilhneiging til þess að verkefnið verði stærra og umfangsmeira en lagt var upp með.

Í umhverfisstefnu SFS felst hvatning fyrir útgerðarfyrirtækin til að móta sér umhverfisstefnu. Í umhverfisstefnu samtakanna koma fram þættir sem fyrirtækin geta nýtt sem viðmið þegar hugað er að umfangi verkefnisins. Þar kemur meðal annars fram að samtökin muni beita sér fyrir hagkvæmri orkunýtingu og stuðli að góðri nýtingu auðlindarinnar („Umhverfisstefna“, e.d.). Í þessum orðum felst hvatning fyrir fyrirtækin að miða markmið sín við að bæta orkunýtingu hjá sér, safna saman upplýsingum t.d. um olíunotkun og draga úr sóun og nýta upplýsingarnar sem eitt af viðmiðum sínum til að draga úr olíunotkun og bæta enn frekar nýtingu á þeim afurðum sem unnið er með.

Lykilforsenda þess að verkefni eins og mótun og innleiðing umhverfisstefnu takist er að verkefnisáætlun sé markviss, spanni umfang verkefnisins, kostnað þess og tíma. Tímaáætlun verkefnisins er í eðli sínu stjórnæki til að ná þeim árangri sem stefnt er að út frá tíma og kostnaði.

Þegar umfang verkefnisins liggur fyrir er gott að leggja það fram með myndrænum hætti. Með Bjálkariti má setja fram tímaáætlun verkefnisins með myndrænum hætti. Samhengi verkhluta verkefnisins verður auðskiljanlegt með myndrænni framsetningu á Bjálkariti.

Beina þarf sjónum að því umhverfi sem verkefnið á rætur í hvort heldur sem er út frá áhrifum verkefnisins á umhverfið eða þeim áhrifum sem umhverfið hefur á verkefnið. Í því samhengi má nefna reglugerðir og laga ákvæði í umhverfismálum er snúa að starfsemi fyrirtækjanna, t.d. varðandi mengun, spilliefni, að- og frárennslismál í fiskvinnslum fyrirtækjanna og almennri meðhöndlun hráefnisins. Að auki er vert að

horfa til þeirra krafna sem kaupendur afurða útgerðanna gera og alþjóðlegra vottana á borð við MSC. Innri og ytri greining á umhverfi fyrirtækjanna er því mikilvægt skref í því ferli. Með því að beina sjónum að umhverfi vekefnisins má kortleggja ýmsa þætti sem geta haft áhrif á það og bregðast við í tíma og um leið sjá fyrir tækifæri sem að öðrum kosti hefðu runnið hjá (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2012).

Ljóst er út frá niðurstöðum rannsóknarinnar að markmiðasetningu í umhverfismálum er ábótavant meðal íslenskra útgerðarfyrirtækja. Markmiðasetning er álitid lykilskrif í stefnu fyrirtækja þar sem þau eru leiðarvísir starfsemi fyrirtækisins og um leið leiðarvísir að því að mæla framfarir þess (Ransom og Lober, 1999).

Lagt er til að stefnumiðað árangursmat verði nýtt sem rammi til að yfirfæra umhverfisstefnu á markmið og mælikvarða á vöktun þeirra út frá fjórum lykilsjónarhornum aðferðafræðinnar. Í því samhengi þarf að huga að viðskiptavininum. Því þarf að skilgreina hverjir viðskiptavinirnir eru og í hverju virði felst í því sem fyrirtækið gerir fyrir þá. Út frá fjármálum fyrirtækisins þarf að meta hvernig skapa megi virði fyrir viðskiptavininn en halda sér jafnframt innan kostnaðaráætlunar. Út frá innri ferlum þarf að meta á hvaða sviðum innan kostnaðaráætlunar ætli fyrirtækið sér að skara framúr og hvar áherslan á að liggja. Lærdómur og vöxtur snýr að því með hvaða hætti efla megi fyrirtækið, viðhalda lærdómi og takast á við breytingar til að mæta auknum kröfum sem gerðar eru til fyrirtækisins.

MSC vottun er dæmi um kröfur sem gerðar eru til útgerðarfyrirtækja um sjálfbærni fiskistofna, lágmörkun á umhverfisáhrifum og virkri stjórnun („What we do“, e.d.). Það væri því hægt að nýta þær kröfur sem gerðar eru í MSC vottuninni sem viðmið í mótun umhverfisstefnunnar.

Við markmiðasetningu er einnig vert að horfa til þeirra sem gera hlutina best. Hagnýt viðmið (e. benchmarking) er leið til að skilgreina bestu aðferð. Í því ljósi er lagt til að íslensk útgerðarfyrirtæki setji sér markmið í umhverfismálum með hagnýt viðmið að leiðarljósi þar sem markmiðið ætti að vera að ná hinu hagnýta viðmiði (Helgi Þór Ingason, 2011). Sem hagnýt viðmið þarf að kortleggja hvaða fyrirtæki í sjávarútvegi á heimsvísu standa fremst í því að draga úr skaðlegum umhverfisáhrifum af starfsemi sinni. Korleggja með hvaða hætti þau skera sig úr og hvaða markmið þarf að setja til að ná hinu hagnýta viðmiði.

5.2. Samfélagsleg ábyrgð

Samfélagsleg ábyrgð útgerðarfyrirtækja á Íslandi er mikil í ljósi þeirra verðmæta sem þau skapa samfélaginu sem og út frá atvinnusjónarmiðum, samanber þann fjölda sem við greinina starfar. Fleira kemur til, þar sem ábyrgðin sem fylgir umhverfisáhrifum af starfsemi fyrirtækjanna er mikil og því þarf að vakta og draga úr þeim áhrifum með markvissum hætti.

Fyrirtæki sem starfa með ábyrgum hætti fyrirbyggja að þau valdi tjóni með starfsemi sinni með því að koma sér upp gildum, ferlum og góðu skipulagi („Um samfélagsábyrgð“, e.d.). Mótun umhverfisstefnu og markmiðasetning í umhverfismálum heyrir því klárlega undir samfélagslega ábyrgð útgerðarfyrirtækja (Íslandsbanki, 2014). Í ljósi góðrar fjárhagsstöðu íslenskra útgerðarfyrirtækja er því velt upp hvort ekki sé svigrúm til enn frekari fjárfestinga í nýsköpun í þágu umhverfismála af hálfu fyrirtækjanna. Með aðkomu að nýsköpun geta fyrirtækin stuðlað að nýrri verðmætasköpun, sjálfum sér og samfélaginu öllu til hagsbóta („Um samfélagsábyrgð“, e.d.).

6. LOKAORÐ

Rauði þráðurinn í þeim viðtölum sem tekin voru við rannsókn þessa var að umhverfismál væru stjórnendum íslenskra útgerðarfyrirtækja hugleikin. Hins vegar hafa fyrirtækin ekki mótað sér nægjanlega skýra stefnu á sviði umhverfismála og er verulegt rými til umbóta á þeim vettvangi, ætli þau sér að vera í fremstu röð og hámarka arðsemi sína í sátt og samlyndi við umhverfi sitt, til lengri tíma litið.

Ástæður þess að hugað er að umhverfismálum var fyrst og síðast rekstrarlegs eðlis þó gildi og framtíðarsýn fyrirtækjanna gæfu til kynna að þau ætluðu sér að starfa við þessa grein til langs tíma. Það er gott þegar umhverfissjónarmið og hagræðing í rekstri geta farið saman. Það eitt og sér er mikill hvati fyrir útgerðirnar til að taka umhverfismál föstum tókum og móta sér stefnu í þeim málum.

Ætli íslensk útgerðarfyrirtæki að taka umhverfismál alvarlega þurfa þau að skilgreina það sem raunverulegt verkefni og nálgast það sem slíkt. Umhverfisstefna SFS ber þess merki að útgerðarfyrirtækin hafi ekki val heldur beri skylda til að móta sér umhverfisstefnu. Það er á ábyrgð fyrirtækjanna að framfylgja því sem fram kemur í umhverfisstefnu SFS og móta sína eigin stefnu í umhverfismálum. Það má þó einnig varpa ábyrgðinni yfir á SFS að því leiti að samtökin fylgi eftir slíkri yfirlýsingu. Fyrirtækin þurfa að skilgreina umfang verkefnisins, setja niður hversu langt á að ganga, hver kostnaður við það skal vera og hver tímaramminn verður. Það er samfélagsleg skylda íslenskra útgerðarfyrirtækja að ganga vel um umhverfið og hlúa að því. Með skýrri og vel ígrundaðri umhverfisstefnu, mælanlegum og raunhæfum markmiðum til framtíðar í umhverfismálum verður sýn fyrirtækjanna á umhverfið óyggjandi. Fyrirtækin verða betur í stakk búin til að takast á við breytingar og leggja grunn að því að geta starfað við þessa grein um ókomna tíð í sátt og samlyndi við umhverfið og þá auðlind sem þau byggja sína starfsemi á.

Þótt skýra umhverfisstefnu og markmiðasetningu í umhverfismálum vanti hjá flestum fyrirtækjum er ljóst að margir góðir hlutir eru að gerast meðal útgerðarfyrirtækja á sviði umhverfismála. Mörg af stærstu sjávarútvegsfyrirtækjum landsins hafa samið um smíði nýrra skipa til afhendinga á komandi árum. Athygli vekur að af þeim tíu togurum sem samið hefur verið um smíði á er aðeins einn frystitogari, hin níu skipin eru ísfisktogarar (Landsbankinn, 2015). Það gefur til kynna að færa eigi fullvinnslu afurðanna í auknu mæli í landvinnslur fyrirtækjanna. Í landi er aðgengi að umhverfisvænni orkugjöfum en olíu til staðar. Þetta er því jákvætt skref í þágu umhverfisins á sama tíma og verið er að leita leiða til að hagræða í rekstri.

7. ÞAKKIR

Höfundur þakkar þeim Hauki Inga Jónassyni og Helga Þór Ingasyni fyrir allar vinnuloturnar í MPM náminu. Þær voru yfir höfuð skemmtilegar og fræðandi. Ásbjörgu Kristinsdóttur þakka ég góða leiðsögn. Hrund Steingrimsdóttur, sambýliskonu, færi ég mínar bestu þakkir fyrir stuðning og hvatningu í gegnum allt námið sem og leiðsögn og yfirllestur á þessu verkefni. Öllum viðmælendum færir höfundur sérstakar þakkir fyrir velvilja og áhuga á verkefninu. Að lokum fá samnemendur í MPM náminu bestu þakkir fyrir frábæra viðkynningu og skemmtilegan tíma.

HEIMILDIR

- Green Marine Technology. (e.d.). *Green Marine Technology*. Sótt 27. apríl 2015 af <http://www.greenmarinetechology.is/>
- Grein: Samstarf eflir nýsköpun. (e.d.). *Íslenski sjávarklasinn*. Sótt 27. apríl 2015 af <http://www.sjavarklasinn.is/grein-samstarf-eflir-nyskopun/>
- Græn íslensk tækni í sjávarútvegi kynnt. (e.d.). *Íslenski sjávarklasinn*. Sótt 27. apríl 2015 af <http://www.sjavarklasinn.is/græn-islensk-taekni-i-sjavarutvegi-kynnt/>
- Helgi Þór Ingason. (2011). *Stefnumótunarfærni : markmið, stefna og leiðir / Helgi Þór Ingason, Haukur Ingi Jónasson*. Reykjavík: JPV.
- Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni : verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík: JPV.
- Íslandsbanki. (2014). *Íslenski sjávarútvegurinn*. Reykjavík: Höfundur. Sótt 12. apríl 2015 af <https://www.islandsbanki.is/?PageID=5be307ce-9a2c-4e8b-ae15-3a908d9589b9&NewsID=bcb3e235-70c3-11e4-9e9a-005056b00087>
- Johnson, G. (2011). *Fundamentals of Strategy*. Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes (2. útg.). Harlow: FT Press.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172–180.
- Kerzner, H. R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10. útg.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Kotler, P. og Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Landsbankinn. (2015). *Hagsjá - Sjávarútvegur: Góð arðsemi í sjávarútvegi*. Sótt 24. apríl 2015 af <http://www.landsbankinn.is/library/Documents/Umraedan/Hagsja/2015-04-22-Afkoma-sjavarutvegi.pdf>
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S. og Choo, A. S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193–203. doi:10.1016/S0272-6963(02)00087-6
- Lindgreen, A. og Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–7.
- Mazzucato, M. (ritstj.). (2002). *Strategy for Business: A Reader*. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications Ltd.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. og Lampel, J. (1998). *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Rangan, K., Chase, L. og Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 40–49.
- Ransom, P. og Lober, D. J. (1999). Why do firms set environmental performance goals?: Some evidence from organizational theory. *Business Strategy and the Environment*, 8(1), 1–13.

- Runólfur Smári Steinþórsson. (2006). Framlag Michaels E. Porters til viðskiptafræðanna og viðskiptalífsins á Íslandi. Í *Rannsóknir í félagsvísindum VII: Viðskipta- og hagfræðiskor* (bls. 293–305). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Íslands.
- Stofnyfirlýsing. (2014, 31. október). *Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi*. Sótt 21. apríl 2015 af <http://www.sfs.is/um-sfs/nanar/stofnyfirlýsing>
- Taylor, S. J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods* (3. útg.). New York: Wiley.
- Umhverfisstefna. (e.d.). *Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi*. Sótt 6. apríl 2015 af <http://www.sfs.is/um-sfs/nanar/umhverfisstefna>
- Um samfélagsábyrgð. (e.d.). *Festa*. Sótt 5. apríl 2015 af <http://festasamfelagsabyrgd.is/um-samfelagsabyrgd>
- Útgerðir. (e.d.). *Sax*. Sótt 21. mars 2015 af <http://www.sax.is/?gluggi=utgerdir>
- What we do. (e.d.). *Marine Stewardship Council*. Sótt 29. apríl 2015 af <http://www.msc.org/about-us/what-we-do>
- Þorkell Sigurlaugsson. (1994). *Stefnumarkandi áætlanagerð*. Reykjavík: Framtíðarsýn.
- Þórður Sverrisson. (2013). *Forskot: Þeir sem þekkja fortíðina og skilja nútímann eru öðrum hæfari til að skapa framtíðina*. Reykjavík: Sögur.