

# LÖSNINGAR PÅ HÅLLBARHETSCEFENS VARDAGSUTMANINGAR

NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv

2020-03-24

Scarlett Roa

# SCARLETT ROA

## Erfarenhet

Projektledare digitalisering, Praktikertjänst AB

Hållbarhetschef, AB Svenska Spel

Vice vd, Authority AB

Affärs- och hållbarhetskonsult, Bright Red Future AB

Hållbarhetsansvarig och Affärsrådgivare, Almi Företagspartner AB

Jurist, Antidiskrimineringsbyrån i Värmland

## Utbildning

Master of Laws (LLM), Internationell investeringsrätt

Magisterprogrammet, Strategisk kommunikation

Fil. Kand., Rättsvetenskap

Universitetskurser i Miljöteknik, AI, Miljöekonomi,

Kommunikationsdesign, Interkulturell kommunikation och

Pedagogik

## Övrigt

Styrelseledamot, CSR Sweden

Bedömare innovationsprojekt, Vinnova



# UTMANINGAR

- Vag beskrivning av hållbarhet och hur hållbarhet skapar värde
- Hållbarhet var inte integrerad i den övergripande strategin eller i det operativa arbetet
- Ingen förståelse för helheten hos medarbetare och chefer
- Konkurrerande mål mellan olika avdelningar
- Motstridiga metrics och KPIer
- Lågt affärskunnande och förståelse för affären i hållbarhetsteamet
- Hållbarhetsavdelningen var osynlig i organisationen, litet team på tre personer

# MÖJLIGHETER

- Ny spelansvarslagstiftning – från Nice to have till Must have
- Ny vd – Bra ledare som var mottaglig för nya idéer
- Ny ledningsgrupp – Möjlighet att omvärdera gamla sanningar ”a new dominant logic”
- Ny organisation – Möjlighet att skapa tvärfunktionella team och arbetssätt
- Ny hållbarhetschef – Ny kompetens och nytt driv
- Nya sanktioner – Spelbolag blir av med licenser och straffas hårt med böter

## RESULTAT

Vi gick från att prata om en hållbarhetsstrategi till en hållbar strategi för hela koncernen. Hållbarhet med fokus på spelansvar utgjorde grunden i den nya strategin.

Vi tog fram två koncernövergripande och affärsdrivande KPIer för att mäta och följa upp spelansvaret.

Vi tog fram nya spelansvarsverktyg, tjänster och produkter.

Vi utvecklade vårt prediktiva riskanalysverktyg Playscan med bl.a. en dashboard för uppföljning av problemspelare och sunda intäkter.

Playscan blev en del av hållbarhetsteamet som gick från 3 till 10 personer på några månader.

Vi tog fram en ny spelansvarsstrategi för långsiktig lönsamhet. Något som kortsiktigt innebär ett omfattande intäktstapp.

Vi utvecklade ett tvärfunktionellt arbetssätt med ansvariga projektledare inom varje AO.

Vi vann många priser och firade ofta!



HUR GICK VI TILL VÄGA?

# I. LÄR DIG AFFÄREN OCH HITTA ALLIERADE

- Jag satte upp egna spelkonton och spelade online, besökte Casino Cosmopol som gäst, läste förarbeten till lagstiftningen, gjorde konkurrentanalyser, pratade med IT-utvecklare, säljare etc. Satte mig in i ekonomin och nyckeltalen.
- Top down eller bottom up? Både och! Arbeta både nära ledningen och medarbetarna på "golvet". Bjud på lunch, fika. Visa intresse för deras roller och arbetsuppgifter.
- "Bearbeta" AO-cheferna och mellancheferna var för sig. Sätt dig in i deras affär, utmaningar och behov.

## Hitta gemensamma projekt:

- Compliance – Hittade en gemensam process för tolkning och implementation av lagstiftningen.
- IT – Tog över en av deras sektioner (Playscan) och hjälpte dem att upprätta en innovationsstrategi. Ansvarade för IT-utveckling och förvaltning av digitala spelansvarsverktyg och funktionaliteter.
- HR – Tog fram en modell för att arbeta med Design Thinking i rekryteringsprocessen.
- Ekonomi – Tog fram nya affärsmål och räknade på hållbarhetsaffären.

## 2. BLI SYNLIIG OCH SYNLIGGÖR

- Vi hade som mål att bli mer synliga i organisationen.
- Använde blogg, intranätet, podcast, sociala medier, seminarier, Almedalen.
- Avdelningsmöten, månadsmöten etc.
- ”Adjungerad ledamot” i olika LG.
- Ge beröm, lyssna och hitta beröringspunkter.
- Var inte protektionistisk. Om någon gör ditt jobb bättre än dig, är du på fel plats!





## 3. DEFINIERA OCH KONKRETISERA

*"...en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". (Brundtlandrapporten, 1987)*

Tillfredsställa dagens behov...som är?

"äventyra" - i vilken utsträckning?

Kommande generationer - hur många då?

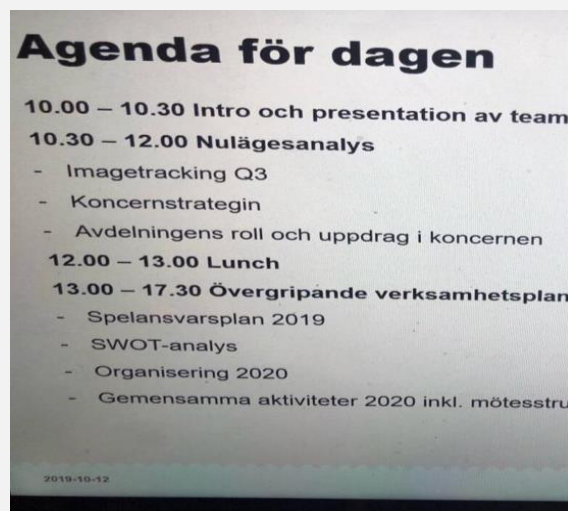
- Koppling till långsiktig lönsamhet, konkurrenskraft och affären – hur skapar vi värde för våra kunder, för bolaget och samhället? **Modell: BMC**
- Värdet: Minska risken för sanktioner, stärka varumärket/AG-varumärket, attrahera nya kunder (nya intäktströmmar), minskade kostnader. **Modell: Hållbarhetsmatris**
- Hur utmärker vi oss på en mättad marknad när en stor del av våra spel är generiska? Säkerhet och ansvar är nyckeln! **Modell: Blue Ocean Strategy.**
- Bryt ner Agenda 2030, jobba med delmålen och konkreta aktiviteter. Involvera medarbetarna. **Använd Excel.**

## 4. INVOLVERA MEDARBETARNA I DET STRATEGISKA ARBETET

Den 5 mars 2019 bjöd jag in +20 personer från IT, Compliance, Ekonomi, AO, Ekonomi m.fl. till en "design sprint", Under två dagar workshopade vi för att tillsammans innovera nya arbetsätt, sätt att organisera oss och en plan för genomförandet.

### Viktigt

- De som ska omsätta strategin i praktiken måste få vara delaktiga i arbetet. Execution is Everything!!
- Ett iterativt och tvärfunktionellt arbetsätt är en förutsättning för att lyckas med hållbarhetsarbetet.
- Inventera kompetenser och resurser internt. Tänk bort titlar. Vem har kunskapen och kan göra jobbet? Säkra mandat och resurser med cheferna.
- Se till att använda modeller som medarbetarna kan ta till sig och förstå. Om inte, utbilda dem först.



## 5. MÅL OCH KPI:ER

- Från icke drivande hållbarhetsKPIer till hållbara affärsKPIer som bryts ner på AO-nivå och aggregeras upp på koncernnivå.
- Från spelansvar som en fråga för hållbarhetsavdelningen, till spelansvar som den viktigaste frågan i koncernstrategin, och sunna intäkter som ett ledande måttal för hela koncernen.
- Från fokus på nykundsbearbetning till fokus på att behålla befintliga kunder (koppling till KPI churnade kunder) genom striktare tolkning av lagstiftningen och nya spelansvarsverktyg.
- Från att endast mäta Spelkollsindex på koncernövergripande nivå till att bryta ner det på AO-nivå, målsätta och följa upp.

## 6. ITERERA, INNOVERA OCH UTBILDA, OM OCH OM OCH OM IGEN...

### Utbildning

- Vi genomförde utbildningar i Design Thinking för HR. Där utmaningen var att rekrytera etnisk mångfald. Sätt mål och följ upp!
- Vi genomförde öppna seminarium om Agenda 2030 i praktiken där vi lyfte fram goda exempel från verksamheten. VVS tillsammans med deltagarna som fick bidra med idéer som vi skrev ner och följde upp.
- Vi genomförde Best Practice forum med andra spelbolag, samarbetspartners och kunder.

### Innovation

- 70/20/10, jobba 70% av tiden med inkrementell innovation, 20% av tiden med strukturell innovation och 10% av tiden med disruptiv innovation.
- Jobba med forskning/uppdragsforskning, Open innovation, och med interna hackatons, design sprints etc.

Och glömt inte, att hitta lösningar är enkelt, det svåra är att definiera problemet!



TACK FÖR ATT NI LYSSNADE!

Scarlett Roa

076 038 00 59

scarlett.roa@brightred.se

<https://www.linkedin.com/in/scarlettroa/>