

Sammandrag av gruppdiskussioner den 3 november 2015.

## MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER – TEMA FÖR SEMINARIUM AV PROJEKT HÅLLBART VÄRDESKAPANDE.

Investerarna bakom Hållbart värdeskapande bjöd tillsammans med Nasdaq in styrelseordförande, VD:ar och andra bolagsrepresentanter i de drygt 100 största börsbolagen till ett seminarium kring implementering av mänskliga rättigheter. Seminariet följdes av rundabordssamtal i mindre grupper vars syfte var att dela erfarenheter och lära av varandra.

Talare från Regeringskansliet, Sandvik, H&M och Stora Enso delade med sig av sina erfarenheter och utmaningar rörande mänskliga rättigheter. Diskussioner kring implementering av FNs riktlinjer för mänskliga rättigheter fortsatte sedan i mindre grupper.

Frågor som adresserades var :

- Vilka de största utmaningarna rörande mänskliga rättigheter är.
- Var ansvaret och gränsdragningen ligger.
- Policy kring mänskliga rättigheter och vad den innehåller för delar
- Hur kartläggning, riskhantering och implementering ser ut i bolagens verksamhet.
- Vad och vem som driver fram utveckling av frågan om mänskliga rättigheter.

De största utmaningarna handlar om:

- Hur bolagen **kartlägger** de **risker** som finns i leverantörsledet och hur de hanterar dessa risker. Hur hanterar man att produkter användes för andra syften än det som primärt avses och som inte är tillåtet.
- Hur bolagen **tolkar gränsdragning** kring ansvaret – vilket är avgörande för att kunna ta ansvar.
- Hur bolagen **agerar på "svåra" marknader** som ställer särskilt krav på hur bolagen säkrar kunskap och insikter om företagskultur och affärsprocesser.
- Hur bolagen **förhåller sig till de många olika uppförandekoder** som förekommer (bolagens egna, kundernas, underleverantörernas etc.). Efterfrågan på en gemensam standard finns. Vissa sektorer och branscher har utvecklade standarder, t ex konfektionsindustrin.
- Hur bolagen **rapporterar på bästa sätt** för att skapa transparens och isnikter såväl internt som externt.

**Särskilt angeläget och uppmärksammat under seminariet var att**

- Få insikt genom exempel på hur bolagen **hanterat** dessa för att öka förståelsen. Grupperna uppskattade att få insikt i konkreta fall - liknande det som H&M presenterade på seminariet - för att **förstå problemen** och hur detta kan hanteras.
- Det **"beslutsträd"** som SHIFT tagit fram för H&M är ett bra verktyg för att hantera situationer som uppstår. Läs mer på [www.shift.com](http://www.shift.com).
- **Var gränsen går** för bolagens ansvar (leverantörsled/bulvaner etc.) och hur lång tid tillbaka går gränsen för ansvar vid en kränkning av mänskliga rättigheter?
- Vilka **processer** som är viktiga att ha på plats för att säkerställa sin riskhantering?

## KARTLÄGGNING, RISKER OCH IMPLEMENTERING

UN Guiding Principles Reporting Framework fokuserar på **risk to people** (salient human rights risks dvs de mest framträdande riskerna i förhållande till människor) och inte risk to business. Detta angreppssätt skiljer sig från materialitet, som många företag är vana att arbeta med och som omfattar risker både för människa och företag.

De flesta bolag anser att miljöfrågan är enklare att arbeta med tack vare systematik och ett tydligare regelverk. Därför har miljöfrågan kommit längre än mänskliga rättigheter som är bolagens nästa utmaning ur ett riskperspektiv.

Några bolag har gjort omfattande MR-kartläggningar. Några har identifierat ett antal tydliga områden där större MR-risker föreligger. Arbetet kan med fördel göras i samband med en övergripande riskkartläggning.

Leverantörer i en del branscher präglas av extremt dålig insyn och beredskap. **En tydlig kravställning är första steget för att kartlägga en verksamhet** och utan den är det svårt att komma vidare. I praktiken är det mycket svårt att ta ansvar längre än i två led av leverantörskedjan.

Det är en möjlighet och konkurrensfördel att påverka hela leverantörskedjan, del av affären. Inom några branscher finns branschinitiativ som tittar på riskerna och möjligheterna.

Att ta hjälp av konsulter är viktigt när nivån på erfarenheter och kunskap är låg i företaget. Det kan också vara klokt med ett "utifrån-perspektiv" när svåra frågor ska granskas och diskuteras. Det kan dock vara svårt att utvärdera en MR-konsult när organisationens kunskap i ämnet är relativt låg. Viktigt är att komma ihåg att mindre aktörer inte har resurser att ta ansvar längre ut i sin leverantörskedja.

*"En svensk leverantör kan exempelvis ha sämre insyn än en större global grossist, även om stora, internationella grossister också har problem med att kontrollera och följa upp. Krav på grossister är fortsatt viktigt men man kommer inte åt hela problemet på grund av att det ofta rör sig om så många led."*

Grupperna ansåg det vara intressant att diskutera riskhantering i ett bredare perspektiv: Hindrar rädslan kring risker i andra marknader vår framtida konkurrenskraft?

## HÅLLBARHET – ANSVAR - ANSEENDE – VARUMÄRKE - VÄRDE

Det kan kosta mycket i anseende och förtroendekapital att låta bli att ta ansvar i hållbarhetsfrågorna. De flesta bolag vittnade om erfarenheter av mediala drev. Det konstaterades att det påverkar såväl varumärket som de anställdas och kundernas förtroende negativt. Det får ofta negativa effekter på värdering av bolaget.

Kunder och konsumenter ställer allt högre krav på ett solitt hållbarhetsarbete, men få av dem är insatta i innebörden. Medierna och NGO:er spelar en viktig roll - så länge de är sakliga och nyanserade.

Det finns exempel på bolag som blivit "uthängda i medierna" som senare blir "best-in-class". Många bolag agerar dock inte förrän de gått igenom ett riktig "stålbad". Att bli uthängd i medierna är ett sätt att få företagsledningarna att ta hållbarhetsfrågorna på allvar. Även kunder och konsumenter har en tendens att agera först då.

*"Kunderna måste bli väckta" sade en av deltagarna. Många vill bli ifrågasatta och underströk att det är nyttiga diskussioner samtidigt som det hjälper företagen att förbättra sitt arbete internt."*

*”Den allmänna bilden bland bolagen är att så länge ingenting uppmärksammas via medierna så får man i stort sett aldrig frågor från ägare och investerare angående MR, vilket är ganska anmärkningsvärt. När något väl händer så vaknar investerarna.”*

Investerare blir ofta ”kontaktade av media och NGO:er för att stå till svars för att de investerar i bolag som har bristande hållbarhetsarbete, Att investerarna i många fall inte ställer så mycket frågor beror på att de utgår ifrån att bolagen tar sitt ansvar och lever upp till sina policyer. Möjligheten att undersöka frågor närmare i realiteten är begränsat. Dock har investerare successivt höjt ribban kring bolagens ansvarstagande och ser att det finns ett samband mellan hållbarhet och långsiktiga värdeskapande investeringar.

## HUR LÅNGT STRÄCKER SIG ETT BOLAGS ANSVAR?

**Ett område som genererade fler frågor än svar var kring ansvar, kartläggning och förståelse för risker?**

- Hur kan både ”risk to **business**” och ”risk to **people**” inkluderas?
- Hur fångas bredden av mänskliga rättigheter upp och vilka fokusområden skall fångas upp?
- I vilken ände börjar man för att bygga sitt ”regelverk” och compliance-arbete dvs uppföljning av riktlinjer och policyer? En detaljerad MR-policy finns men hur säkerställer man att den följs? Hur ska den kontrolleras och revideras? Hur hittar man en bra governance- struktur för MR-frågor?
- Hur ska man agera när någonting inträffat?
- Vad säger Ruggie-principerna? Finns det riktlinjer baserat på hur stor påverkan man har?
- Vad kan kostnaden vara för att INTE kartlägga sina MR-risker?
- Hur vågar man ta risk igen – och hur säkerställer man att verksamheten är rustad för att möta potentiellt nya MR-risker?

**Att ta fel ”scope” kan vara väldigt kostsamt** (dvs att inte ta rätt ansvar och omfatta rätt områden i verksamheten, t ex att inte fånga upp exempelvis leverantörer)

## TRANSPARENS / KOMMUNIKATION

De stora incidenterna, exempelvis avslöjandet av barnarbetare i Stora Enso, visar vikten av transparens när något händer. Att ”lägga locket på” är idag inte en framkomlig väg. Historiskt har det varit det vanligaste sättet att hantera incidenter inom området. Som någon uttryckte det:

*”Wikileaks innebär att allt läcker, till och med hemligstämplade och privata dokument. Det är lika bra att förutsätta att alla förr eller senare kommer att få veta allt, och agera därefter.”*

### **Öppenhet kan straffa sig - anser flera**

Alltför hög transparens straffar bolaget omedelbart av marknaden framkom i grupperna. Ett exempel är bolaget X som informerade om ”olämpliga” beteende som gjorts av bolaget via en annan part. Bolaget hade tidigare hamnat i blåsväder i landet man anklagades för (muta till en högt uppsatt politiker). Beskedet fick Bolagets aktie att falla som en sten på kort tid.

Andra bolag som friats från misstanke i domstol hade tidigare redovisat sitt arbete väldigt öppet om hur man agerar i hållbarhetsfrågor. Effekten blev att de har blivit något mer återhållsamma – även om de inte aktivt döljer någonting.

Några bolag lägger kontinuerlig upp rapporter om arbetet med mänskliga rättigheter publikt. Många har ambitionen att bli bättre på att lägga upp information på sina respektive hemsidor.

Det kan vara effektivt att internt arbeta med blandade grupper av anställda från olika marknader för att nå en samsyn inom organisationen vad gäller hållbarhetsfrågorna. Det måste finnas incitament inom en organisation för att medarbetarna i vissa länder ska tacka nej till en affär som innebär korrupcion.

## **POLICYS, ANSVAR OCH INVOLVERING**

En central utmaning är hur man förhåller sig till sina egna policyer när de är svåra att följa i andra länder.

*"Hur ska man t ex agera när rätten att engagera sig fackligt är inskriven i policyn samtidigt som det i vissa marknader inte finns möjligheter till det."*

Den här typen av problematik blir särskilt komplex i decentraliserade företag. Generellt ser man att det är lättare att driva hållbarhetsfrågor i centraliserade organisationer.

### **Policy för mänskliga rättigheter?**

Fler av bolagen på plats har en MR-policy eller skrivningar i identifierade delar av verksamheten med tydliga MR-risker medan endast ett fåtal av bolagen visade sig ha en fullständig MR-policy. De flesta har även en hållbarhetschef eller en särskilt ansvarig för hållbarhetsfrågor. Att lägga hållbarhetsansvaret i olika delar av organisationen är också en lösning hos några bolag. Förankring på högsta nivå är att rekommendera.

Policys och riktlinjer fyller en funktion, men allra viktigast är att **bygga en företagskultur** för att minimera risken för att motverka oegentligheter och osunt agerande. Viktigt att ha strukturer på plats för att hantera händelser som uppstår (exempelvis SHIFT "beslutsträd").

Hur bygger man på bästa sätt en god företagskultur? Vem eller vilka är kulturbärarna (VD, styrelse, ägarna)?

### **Hur viktigt är det att styrelsen är involverad?**

Styrelsen bör vara djupt engagerade men har oftast inte tillräckligt med kunskap och borde få mer utbildning. Behov av någon ledamot som är hållbarhetsexpert behövs. Styrelsen borde få en avvikelserapport avseende hållbarhetsfrågorna snarare än att bara får en uppdatering av allt som gjorts. Styrelsen borde ha ett möte per år då fokus är på hållbarhet. Viktigt att man i sina hållbarhetsrelaterade policyer har med hur återrapportering av dessa ska ske.

## **EFTERLEVAD ELLER AFFÄRSMÖJLIGHET**

Alla var eniga om vikten av att vända hållbarhetsdiskussionen från att fokusera på efterlevnad av regelverk och policyer till att se det som framtida affärsmöjligheter istället. Det kräver att man vågar vara långsiktig.. Flera goda exempel finns att dela med sig av (t ex H&M och StoraEnso).

**Hur tacklas riskfyllda regioner?** Det är viktigt att avsätta medel i budget för hållbarhetsarbete i samband med exponering mot riskfyllda regioner. Flera av bolagen har gått från "self assessments" till "egna assessments" av leverantörer. Erfarenheten i grupperna visade att det var mer relevant att göra egna riktade granskningar för att fånga upp röda flaggor..

*"Ett sätt att minimera riskerna i vissa sektorer/regioner kan till och med handla om att starta egna bemanningsbolag för att säkerställa insyn, kvalitet och regelefterlevnad."*

## GÖR FRÅGORNA TILL EN DEL AV KULTUREN

För att kunna göra ett bra hållbarhetsarbete krävs att frågor blir en del av företagskulturen och en självklarhet att ta hänsyn till på alla nivåer inom företaget, men först och främst måste hållbarhet definieras av bolagen.

Vid implementering spelar Human Resources-funktionen en viktig roll t ex vid kravställning, rekrytering och utbildning. Ska man få ut hållbarhetsarbetet på riktigt *är det bättre att alla vet 10 saker om hållbarhet än att några få är experter på allt.*

Ledningen och även styrelsen bör utbildas inom hållbarhetsfrågor. Många av de mest framgångsrika bolagen inom hållbarhetsområdet har både en kunnig styrelse och en kunnig ledning. Det är också viktigt att få in hållbarhetsfrågor i affärsenheterna. De måste ha dessa frågor som en naturlig del i sitt arbete för att man ska komma framåt inom området.

### **Intern implementering:**

Den utbildning som Amnesty Business Group hade tidigare och som riktades till företagen saknas idag. Nya frågor tillkommer inom hållbarhetsområdet som tiden kräver ny kunskap, t ex skattefrågan.

Vid arbete med e-learning inom hållbarhetsområdet är det viktigt att ha med case så att de anställda verkligen förstår hur policyer och riktlinjer ska implementeras.

## RAPPORTERING & TRANSPARENS

Det behövs utbildning i **hur man arbetar med UN Guiding Principles (UNGP)** i det dagliga arbetet. ISO 26000 är en guideline för UNGP. Svenska kyrkan lyfte fram RAFI, ett rapportverktyg kopplat till UNGP, som kan vara till hjälp för bolagen att rapportera om MR. Bolagen, åtminstone de som hade begränsade resurser, uttryckte en viss oro för att hamna i "rapporteringsträsket" på samma sätt som när man ska följa och rapportera enligt UNPRI.

Enligt Ruggie-principerna är företag skyldiga att inte bara respektera (respect) mänskliga rättigheter utan även åtgärda (remedy). De deltagare som aktivt arbetar med UNGP idag fångar även upp "risk to people". Övriga fokuserar på de risker som identifierats som mest väsentliga ur ett MR-perspektiv.

Det finns behov av utbildningar i grupp och samverkan kring implementeringen av UN Guiding Principles Reporting Framework? Seminariet för dagen uppskattades mycket och särskilt den öppna dialogen. Det finns behov av fler öppna diskussioner kring vad MR-risker betyder för det egna bolaget? MR-begreppet är svårt och diffust. Gärna fokus på att konkretisera och dela upp – det kan göra det lättare att diskutera vidare internt.

## INVESTERARNAS ROLL

Bolagen konstaterade att investerarna har en central roll i påverkansarbetet för att få bolagen att bli bättre på sitta hållbarhetsarbete. Ett mail till företagets vd/ledning/styrelse kan leda till att frågorna uppmärksammas i stor utsträckning. De hållbarhetschefer som närvarade poängterade att investerarnas påtryckningar kan underlätta deras arbete med att driva hållbarhetsfrågor betydligt.

### **Investerare som påtryckare**

I dagsläget känner många bolag en stor frustration över att investerarna ytterst sällan ställer frågor om bolagens hållbarhetsarbete. En hypotes är att investerarna har alltför stor okunskap i ämnet. Man förstår helt enkelt inte hur dessa frågor hänger ihop med affären trots att det oftast handlar om problem i

kärnverksamheten. De frågor man främst skulle vilja få kring hållbarhetsområdet är vilka risker man ser men också vilka möjligheter. Samtidigt konstaterades att bolagen måste bli bättre på att själva belysa hur viktiga dessa frågor är i kärnverksamhet. Det skulle hjälpa investerarna att fokusera på rätt frågor.

#### **Råd till investerarna från bolagen:**

Öka proaktiviteten och det aktiva ägandet – det ger stor effekt.

Öppna upp för mer dialog och bjud in till samarbeten.

Det blir lättare för hållbarhetschefer att driva hållbarhetsarbetet om investerarna trycker på ledning och styrelse.

Underskatta inte värdet av att bara skicka ett mail till VD/CFO med krav/frågor kring hållbarhetsarbetet – gärna före träff och presentationen.

Investerare, regelverk och media ("media väcker kunderna") är de som har störst påverkansgrad på bolagen.

## **AVSLUTANDE INSIKTER**

**Samarbeten mellan bolag och investerare** men också **mellan bolag som normalt är konkurrenter är viktigt**. När det kommer till området hållbar utveckling ska man se varandra som partners och inte konkurrenter.

Risker som omfattar människan ("risk to people"). Svårigheter finns att definiera begreppet **mänskliga rättigheter**. Få har tittat på **mänskliga risker**.

Samtidigt tycker några av bolagen att de inte får "betalt" för den här typen av ansträngningar i vare sig offentliga upphandlingar eller i investerarsammanhang. De som har genomfört eller påbörjar kartläggningar av vissa MR-risker menar ändå att man **hellre gör sin egen självrannsakan än att få den levererad, värderad och kommenterad av media**.

Det finns en uppfattning om att leverantörsrisker inom B2B generellt inte får medial uppmärksamhet i jämförelse med konsumentbolagen.

Gruppen pratade också om hur viktig företagskulturen är för arbetet med mänskliga rättigheter och hur man kan förändra den. Kunskap och engagemang i styrelse och ledning identifierades som viktiga parametrar.

Flera deltagare pratade om hur MR kan vara ett diffust begrepp att ta till sig i all sin bredd och komplexitet. Ett bolag beskriver nödvändigheten att inte tala om MR i ledningen, utan snarare om tydliga avgränsade riskområden såsom "inköp" – och då tillsammans med andra hållbarhetsrisker, t.ex. korruption.