



## **Anteckningar från Rundabordssamtal Hållbart Värdeskapande 2014-09-23**

*Investerarna bakom Hållbart värdeskapande bjöd tillsammans med NASDAQ Stockholm in styrelseordförande, VD:ar och andra bolagsrepresentanter i de 100 största börsbolagen till ett seminarium kring implementering av hållbarhetsfrågor. Seminariet följdes av rundabordssamtal i mindre grupper vars syfte var att dela erfarenheter och lära av varandra. Nedan följer en kort sammanfattning från rundabordssamtalen.*

## **Utmaningar och erfarenheter av implementering Hur?**

Flera grupper var eniga om att hållbarhetsarbete alltid måste börja med en bred riskanalys av affärskritiska frågor och därefter koppla initiativ till både risk- och affärsmöjligheter. Man bör alltid fråga sig om verksamheten är långsiktigt hållbar och inse att det inte finns några genvägar.

Flera deltagare påpekade vikten av ledarskap och systematik vid implementering av hållbarhetsfrågor. Likaså vikten av att företaget definierar vad som är hållbarhet så att alla anställda går åt samma håll. Många har olika åsikter om vad hållbarhet är och bör vara.

Kommunikation är a och o för att alla ska förstå syfte och mål. Övertygelse om vad som är rätt ska föras ut från ledningen i organisationen. Hållbarhet ska vara en naturlig del i allt som görs och innehålla en öppen dialog.

Några av deltagarna delade med sig av konkreta exempel. Ett byggbolag beskrev hur arbetsplatsolyckor förebyggs genom att låta de anställda skriva avskedsbrev till sina familjer i syfte att öka förståelsen för allvaret och säkerhetsriskerna på arbetsplatsen. Andra berättade om viken av att använda externa auditörer av leverantörskedjan.

Utmaningen när grundläggande principer kolliderar med lokal lagstiftning, i ex odemokratiska länder, diskuterades i flera grupper. Slutsatsen var att företag kan påverka politiken men att det krävs samarbete med NGOs och andra företag för att nå framgång. Enskilda bolag kan inte ensamma skapa förändring.

Att använda sig av globala principer, såsom Global Compact, är till stor hjälp för företagen även om vissa såg att en alltför strikt reglering skulle kunna vara hämmande för utvecklingen.

Att förbereda sig på kriser och krishantering är av enorm vikt. Det handlar inte om att till 100 % skydda sig mot incidenter utan om att hantera det som uppkommer på ett transparent sätt. Ett företag menar att kriserna ska användas för större förändringar i kultur. Det kostar men det tjänar man på i längden.

### **Ansvaret?**

Många åsikter om ansvar i de olika grupperna. Vd är alltid ansvarig, säger vissa. Andra tycker en kommitté ska arbeta med att få ut hållbarhetsfrågorna. Men



samtidigt måste medarbetarna känna ett eget ansvar. Organisationen måste byggas upp inifrån. Å andra sidan anser andra att övergripande hållbarhetsmål för hela organisationen inte fungerar. Här ses alternativet istället som en hållbarhetsavdelning som arbetar för att göra sig själva arbetslösa, genom att lära upp alla medarbetare att tänka själva och skapa effektivitet.

Viktigast är dock att arbetet knyts till affären och att det måste finnas konsekvenser om man bryter mot uppförandekoden och därmed utsätter andra medarbetare och sitt företag för stor risk.

## **Mål och mätning?**

Hållbarhetsfrågorna måste göras konkreta och brytas ned till konkreta aktiviteter. Implementeringen kan inte mätas på kort sikt utan måste mätas på längre sikt.

Flera grupper ansåg att det kunde vara en fördel att ha hållbarhetsfrågor som en del av ledningens incitamentsprogram med tydliga KPI:er.

## **Insikter och erfarenheter**

Hållbarhetsfrågor har tidigare ofta betraktats som mjuka frågor, men detta håller på att förändras – där hållbarhetsfrågor blir mer hårda områden eftersom *non-compliance* kan leda till stora ekonomiska konsekvenser (t ex inom korruptionsområdet).

Hållbarhetsområdet utvidgas. Leverantörsledet blir längre då man förväntas ta ansvar inte bara för första ledet utan även andra, tredje och till och med fjärde led. Likaså inkluderas kunderna i ansvaret.

Orsaken till korruption är inte alltid vad man tror att det är. Ett företag berättade om en chef som fattade oetiska beslut för att hans anställda skulle kunna behålla sina arbeten trots att verksamheten gick med förlust.

Ett företag underströk vikten av att inte underskatta personalens inställning till verksamheten. Allt fler bryr sig om hållbarhetsfrågor och vill ha ett arbete som känns ok.

## **Summering av Rundabordssamtal i regi av Hållbart värdeskapande och Nasdaq 4 februari 2013**

Investerarna bakom Hållbart värdeskapande bjöd tillsammans med NASDAQ Stockholm in styrelseordförande, VD:ar och andra bolagsrepresentanter i de 100 största börsbolagen till ett seminarium kring korruption. Seminariet följdes av rundabordssamtal i mindre grupper vars syfte var att dela erfarenheter och lära av varandra. Nedan följer en kort sammanfattning från rundabordssamtalen.

## **Styrelsens ansvar**

Att det är styrelsens ansvar att ställa krav på och följa upp efterlevanden av anti-korruptionsarbetet rådde inte något tvivel om i diskussionerna. Styrelsen spelar också stor roll för att markera för organisationen att detta är en viktig prioriterad fråga. Det är också viktigt att styrelsen betonar att korruption inte bara är ett juridiskt problem utan även etik- och värderingsfrågor.

Det framfördes förslag om obligatorisk etikutbildning på samma sätt som den obligatoriska börsutbildningen.

## **Företagsledning och kultur**

”Culture eats strategy for breakfast” heter det ju populärt men efter dessa diskussioner skulle man lika gärna kunna säga ”Culture eats policy for breakfast”. För just vikten av en sund företagskultur med ett självklart anti-korruptionsarbete betonades i så gott som alla diskussioner. Utmaningen är således för många att skapa denna kultur, sprida den och att bibehålla den vid kraftig tillväxt.

Några nyckelfaktorer lyftes fram i samtalen om att skapa en anti-korruptionskultur:

- Högt i tak och en ledning som välkomnar diskussioner kring dilemman
- Regelbunden dilemmaträning på alla nivåer i bolaget
- Utbildning i anti-korruption, gärna på intranätet via e-learning,
- Konkreta lärande exempel i såväl utbildning som handböcker
- Obligatorisk resning av incidenter och nästan-incidenter till ledning, och i vissa fall styrelse
- Whistleblowingsystem och aktiv upplysningsplikt vid incidenter

## **Utmaningar**

Svårigheten i att hitta bra nyckeltal togs upp. Investerarare önskar mer information, även om det som inte går lika bra, men hur skapar vi bra sätt att mäta?

Medias ökade fokus på korruption togs upp. Positivt att sätta frågan på agendan, men känslan är att de bolag som faktiskt vågar vara proaktiva och prata om frågorna snarare blir hårt åtgångna än belönade.

Det ställdes frågor kring huruvida det faktiskt går att göra affärer på korrekt vis i alla länder. Kan det stämma att det bara "tar mer tid"? Hur agerar man på marknader där landets lagar står i strid med bolagets värderingar, tex kring rätten att organisera sig?

Korruptionsrisken ska självklart med i de riskanalyser som görs vid due diligence-processer och när en marknad väljs bort så bör detta signaleras. I det fall beslut tas om att lämna marknader ska de sociala konsekvenserna vägas in. Viktigt med samarbete med andra aktörer för att påverka länder i positiv riktning och i detta arbete spelar UD en viktig roll.

## **Rundabordssamtal med inledande anförande av Carl-Henric Svanberg, 2/12- 2010**

Samarbetsprojektet Hållbart värdeskapande initierades av ett stort antal svenska institutionella investerare och ägare. Syftet var att lyfta fram betydelsen av att företag arbetar strukturerat med hållbarhetsfrågor, vilket vi ser som en förutsättning för långsiktigt värdeskapande i bolagen och långsiktig avkastning för investerare och ägare. Information om företagets hållbarhetsarbete är värdefull för oss som deltar i investerarsamarbetet, eftersom den visar hur bolagen ser på sitt ansvar för och arbete med hållbart värdeskapande. Informationen utgör underlag vid investeringsbeslut och i ägardialoger.

Baserat på projektets undersökning under hösten 2009 bland Sveriges hundra största börsbolag hade vi även förmånen att bjuda in bolagen till ett seminarium och rundabordssamtal. Huvudsyftet var att utbyta erfarenheter kring hur man får hållbart värdeskapande att genomsyra organisationen och tydliggöras i bolagets kommunikation samt fånga upp feedback på projektinitiativet.

Seminariet genomfördes under den så kallade "Chatham House Rule". Deltagare var representanter från investerarna bakom Hållbart värdeskapande och från de bolag som besvarat enkäten. Det inleddes med en kort presentation av resultaten från enkäten och hur den används av investerarna. Därefter delade Carl-Henric Svanberg med sig av sina tankar kring strategiskt hållbarhetsarbete med fokus på sina upplevelser och erfarenheter runt oljeläckan i Mexikanska golfen. Deltagarna delades



sedan in i mindre grupper för rundabordssamtal samt feedback på initiativet och enkäten.

## **Rundabordssamtal**

Diskussionerna utgick från enkätens fyra delområden; styrande riktlinjer, styrelsens ansvar, implementering och efterlevnad samt kommunikation och rapportering. Syftet med samtalen var att beröra kritiska framgångsfaktorer, milstolpar och utmaningar. Förhoppningen var att skapa kunskapsöverföring genom öppna diskussioner.

Alla deltagare var mer eller mindre överens om behovet av att integrera hållbarhetsfrågorna i företagets verksamheter. Samtidigt utpekade de kvartalsekonomin som ett av de största hindren för att skapa hållbara affärer.

## **Styrande riktlinjer**

Undersökningen visade att en majoritet av bolagen anser att hållbarhetsfrågor är viktiga och att de har lagt ned omfattande arbete på att utforma riktlinjer för att hantera dess frågor. 90 % av bolagen angav att de har styrande riktlinjer för ett eller flera av de hållbarhetsområden som undersöktes. Hälften av bolagen uppgav att de utvärderar och reviderar riktlinjerna årligen. Utgångspunkt för diskussionen var hur långt bolagens riktlinjer och ansvar sträcker sig samt vilka de viktigaste förutsättningarna är för att den formella strukturen ska fungera. Nedan följer några av de punkter som uppkom:

- Det är skillnad på riktlinjer och ansvar. Riktlinjer kan man ha för allting men ansvar handlar om det man själv äger. En företagsrepresentant poängterade att ansvar ofta dikteras av lagstiftning men att det juridiska ansvaret inte är allt, utan helhetsbilden är det som avgör omvärldens förtroende. En deltagare påpekade att det är svårt att agera ansvarsfullt på marknader som är helt oreglerade.
- Vikten av en stark företagskultur diskuterades och att det gäller att hitta ett gemensamt språk inklusive en gemensam syn och mål för företaget, från styrelse ned i hela organisationen. Samtidigt är den interna företagskulturen en färskvara som lätt kan ändras vid t ex vd-byte eller om en styrelseledamot är särskilt drivande i frågorna.
- Ett företag menade att det ligger i deras intresse att nå ut med sin uppförandekod överallt där de har egen verksamhet samt till sina leverantörer.

Vid utländska joint ventures kan det vara en utmaning att få den utländska partnern att känna att det även är "deras" kod. För att påverka i de fall där man är minoritetsägare krävs ibland en konstruktiv dialog.

- Ett företag berättade att deras kod gäller alla leverantörsled, inte bara första eller andra ledet. Däremot finns det inte alltid möjlighet att följa upp samtliga led utan då får man fokusera uppföljningen på där den bedöms vara mest väsentlig. Ett företag menade att frågan om varför man har valt att inkludera vissa leverantörsled men inte andra kanske är mer relevant än hur man gör det. För flera industribolag har det blivit viktigare att ställa krav på underleverantörer, t ex var råvaror kommer ifrån och hur de har framställts.
- Även om man är en liten inköpare så kan man vara en stor/betydande kund för en enskild fabrik. Flera lyfte fram vikten av hur personer som sitter i ledningarna hos underleverantörer ser på hållbarhetsfrågor. Om en underleverantör över tid inte kan uppvisa förbättringar där brister identifierats menade ett företag att det säkraste/vettigaste är att avsluta samarbetet.
- Flera företag poängterade att mycket av arbetet är decentraliserat vilket innebär att affärsenheter har i mångt och mycket ansvaret för hur riktlinjerna följs och de rapporterar sedan till centralt håll. Frågan för många blir hur man i en decentraliserad struktur med vertikal rapportering får till horisontell inläring.
- Till och med riskminimering kan vara en stor utmaning för ledarskapet, då det handlar om den fundamentala viljan, attityder och andan i verksamheten. Machokultur och värderingar i tuffa branscher kan utgöra ett hinder.

## **Styrelsens ansvar**

Undersökningen visade att en majoritet av bolagsstyrelserna anser att de själva besitter nödvändig kompetens för att följa upp hållbarhetsarbetet. Enstaka bolag har styrelseledamöter med specialkompetens inom hållbarhetsområdet. Knappt hälften av bolagens styrelser uppgav att de minst årligen följer upp frågeställningar rörande hållbarhetsområdena i sitt löpande arbete, medan övriga i stor utsträckning uppgav att det görs vid behov. Utgångspunkt för diskussionen var hur styrelsen håller sig uppdaterad om vad som händer inom hållbarhetsområdet, såväl inom som utanför den egna organisationen. Nedan följer några av de punkter som uppkom:

- Ledamöterna sitter i regel i flera styrelser, och får därmed kunskap kring hur olika bolag arbetar. Några företagsrepresentanter uppgav att styrelsen

genomför omvärldsbevakning och har ett omfattande nätverk för att uppdatera sig. Ägarrepresentanter nämndes som en informationskälla kring utvecklingen på hållbarhetsområdet utanför den egna organisationen.

- De flesta bolagen hävdade att man har hållbarhet på styrelseagendan, t ex som en stående punkt eller som en del i VD-brev till styrelsen. Ett företag menade att det är viktigt att se affärsmöjligheterna med hållbarhet för då kommer frågorna naturligt upp på dagordningen. Andra exempel på hur styrelsen kan hållas uppdaterad uppgavs vara: (1) Revisionsutskott som följer upp hållbarhetsfrågorna och kontinuerligt rapporterar till styrelsen, (2) Bolag som skriver om miljö i årsredovisningen vilket gör att styrelsen får en genomgång och möjlighet att diskutera, (3) Interaktion med företagsledningen, (4) Besök hos dotterbolag vilket är ett viktigt signalvärde.
- En företagsrepresentant menade att styrelsen ska ges möjlighet att fastställa vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta för företaget och fokusera på dessa. En annan beskrev styrelsens ansvar som att se till att ledningen har ett genuint intresse för hållbarhetsfrågorna och att stimulera VDns intresse. En fråga som väcktes var om styrelsen ska ägna sig åt riskminimering eller ta ett ansvar för att driva frågorna framåt.

## Implementering och efterlevnad

Trots omfattande riktlinjer visade enkäten att alla bolag inte kommit lika långt när det gäller implementering och uppföljning av dessa riktlinjer. Få bolag hade tillräckliga ledningssystem eller uppsatta mål för att styra verksamheten i enlighet med styrelsens och koncernledningens intentioner. Endast 58 % uppgav att de systematiskt följer upp och mäter hållbarhetsarbetet. Utgångspunkt för diskussionen var vad bolagen anser vara nyckeln till att få en bra implementering och uppföljning på plats samt hur man vet att man gör rätt saker. Nedan följer några av de punkter som uppkom:

- Ett flertal bolag upplever svårigheter med att avgränsa bolagets ansvar samt att hitta rätt nivå för uppföljning. Intressentdialoger används av flera företag för att stämma av om man gör rätt saker.
- Styrssystem för hållbarhetsfrågor är viktigt. Det hållbarhetsområde som bolagen kommit längst med är implementering och efterlevnad inom miljö och klimat och det gäller hela vägen från styrelsens arbete, till riktlinjer, implementering och rapportering. Miljöfrågornas särställning, särskilt klimatfrågan, förklaras bland annat av att de under lång tid varit i fokus i



samhället och i många fall reglerats i lag under flera decennier. Miljömål upplevs dessutom som lättare att mäta och koppla till ekonomisk vinst och affärsmöjligheter, som t ex energieffektivisering och konkurrensfördelar med gröna/miljöanpassade produkter och tjänster. Det är svårare att finna adekvata system för motsvarande uppföljning och målstyrning avseende frågor som berör mänskliga rättigheter.

- Att få medarbetare att känna delaktighet är centralt för implementering och uppföljning, d v s att skapa en känsla av ”ägande” för frågorna i alla divisioner och hos alla anställda. Detta är av särskilt vikt om man har enheter och personal som är geografiskt avskilda från huvudkontoret. Dessa enheter och individer måste känna sig delaktiga i målsättningar, målen i sig måste uppfattas som rimliga, mätbara och möjliga att uppnå samt bör följas upp i individuella medarbetarsamtal. Strategiarbetet måste inkludera planer på hur enheter och individer ska uppnå målen. Alla aspekter av hållbarhetsarbetet är dock inte direkt mätbara. Men genom att konsekvent mäta och på lednings- och styrelsemöten följa upp och utveckla det som mäts kan, så kan man också lättare undvika de stora katastroferna.
- Styrelsen och ledningen kan underlätta förankringsprocessen och ett starkt decentraliserat arbete genom att synas och vara delaktiga, vilket ger uppmärksamhet på målsättningar. Det går inte att detaljstyra allt arbete i stora företag med riktlinjer utan mycket av arbetet måste säkras genom att bygga en stark företagskultur. Att använda sig av förebilder och framgångshistorier är ett sätt att internt kommunicera varför man arbetar med hållbarhetsfrågor och hur företaget tjänar på det.
- Det är viktigt att identifiera ansvariga funktioner och personer samt rapporteringsvägar för hållbarhetsfrågorna då det i längden inte fungerar med enstaka entusiaster som driver frågorna.

## **Kommunikation och rapportering**

Undersökningen visade att i de fall där implementering och efterlevnad brister, så blir även kommunikationen eftersatt. Om det saknas fakta och data att rapportera om begränsas kommunikationen ofta till enstaka goda exempel. Utgångspunkt för diskussionen var intern kontra extern rapportering samt hur målgruppen för extern kommunikation ser ut. Nedan följer en sammanfattning av synpunkter som kom upp vid gruppsamtalen.

- Medarbetare anses vara den viktigaste målgruppen för hållbarhetsredovisningen. I de fall målgruppen är bredare menar ett företag att den lätt blir något av en kompromiss mellan olika intressen och då mindre intressant läsning.
- Den interna kommunikationen är viktigast då den är en del av integreringsarbetet för hållbarhetsfrågorna och samtidigt ett sätt att kommunicera framgångsrika case i utbildande syfte. Att kommunicera till medarbetare som saknar högre utbildning kan dock vara en utmaning och informationen måste paketeras på ett sätt som är lätt att ta till sig. Ett exempel är då att använda sig av så kallad ”storytelling”. En annan avgörande del av kommunikationen och för hållbarhetsarbetet handlar om de mål som organisationen satt upp. Att sätta upp tydliga mål och mäta framstegen som görs anses som viktigt både för att vinna trovärdighet och för att se till att arbetet blir genomfört.
- ”Kommunikation stärker organisationen. Det är viktigt att mäta människor och få tydliga mål på individen. Det blir en ”trigger” att det händer saker. Allt som är mätbart är lätt.”, sa en av företagsrepresentanterna.
- Extern kommunikation av mål och måluppfyllelse ses även som positivt då organisationen genom detta sporras att nå målen. Genom att ha tydlig redovisning enligt exempelvis GRI så får hållbarhetsarbetet ett bättre genomslag. Ett företag menar att det finns en risk att straffas i medierna om man rapporterar helt ärligt. Men de flesta övriga anser att det är viktigt att våga vara transparent. För bolag som inte kommit så långt i sitt hållbarhetsarbete är en början att identifiera de frågor som företaget redan arbetar med och kommunicera dem.
- Slutligen så tycker några av bolagen att det finns stora fördelar med att göra hållbarhetsrapporten internt utan hjälp från konsulter.

## Feedback på initiativet och enkäten

Bolagen tyckte det var bra med ett samlat grepp från ett stort investerarkollektiv. De poängterade framförallt den individuella uppföljningen på bolagsnivå samt generellt att gruppen tydligt lyfte fram betydelsen av hållbarhetsfrågor för styrelser och företagsledningar. Flera företag uppgav att undersökningen föranlett positiva interna diskussioner och initiativ på olika nivåer samt att den lett till ökat medvetande.

Det framgick att många bolag är trötta på enkäter då de medför merarbete och det enligt bolagen ofta är oklart hur informationen används. Detta seminarium och de

personliga mötena mottogs däremot mycket positivt. Avseende de specifika frågorna i enkäten erhöles positiv feedback samt förslag till förbättringar. Några tyckte det var bra med generella frågor, andra efterlyste mer konkreta och branschspecifika frågor samt råd från investerarna. Att vara konsekvent i frågorna om undersökningen genomförs igen uppgavs vara viktigt men samtidigt framkom synpunkter om att frågorna kunde fokusera mer på möjligheter snarare än risker. Vidare framfördes att enkäten kunde ha varit mer flexibel, vissa frågor varit tydligare och undersökningens resultat kommunicerats bättre.

Några deltagare menade att undersökningen borde använda GRI (Global Reporting Initiative) som bas. Andra framförde förslag att inkorporera små och medelstora företag samt att fokusera på implementeringsdelen i undersökningen eftersom den delen upplevs som svårast.

Avslutningsvis önskar vi som står bakom Hållbart värdeskapande att framföra ett stort tack till Carl-Henric Svanberg och till samtliga bolagsrepresentanter för deras deltagande och fortsatta intresse och engagemang. Vi ser fram emot en fortsatt förtroendefull dialog med bolagen i dessa viktiga frågor!

Med vänliga hälsningar,

Investerarna bakom Hållbart värdeskapande 2010

Andra AP-fonden, DnB NOR, Fjärde AP-fonden, Folksam, Första AP-fonden, KK-stiftelsen, Nordea, meta asset management, SEB, Skandia Liv, SPP, Handelsbanken, Swedbank Robur, Svenska kyrkan och Tredje AP-fonden