

Stora CSR-guiden

Häng med på en guidad tur till hållbar affärsutveckling – en utflykt du har allt att vinna på. Investera 30 minuter i vår uppdaterade guide.

Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 3/2007

Start: Bestäm dig!

Hur ser ditt företag ut om 10–20 år? Starkt, lönsamt, innovativt och med gott renommé hos kunder och allmänhet? Eller nedkört, hårt pressat av konkurrenterna och med ett varumärke på dekis?

Ja, om du vill att ditt företag ska ha en bra utveckling de närmaste åren och decennierna måste du som företagsledare lära dig hantera de nya hot och möjligheter som följer av klimatförändringar och samhällets ökade krav på miljömässigt, etiskt och socialt ansvar.

Du behöver en strategi för hållbar affärsutveckling! Färden börjar med beslut i företagets högsta ledning. Det är naturligtvis i styrelsen och ledningsgruppen som dessa frågor hör hemma – det som handlar om hela företagets framtida inriktning och strategi.

Kanske har ni redan diskuterat hur de nya riskerna och affärsmöjligheterna ska tacklas. Investerare och analytiker har kanhända ställt långtgående frågor om ert agerande inom CSR, corporate social responsibility. Eller så har ni fått påstötningar från frivilligorganisationer som anser att ni missköter er på området och hotar med att hänga ut er i media? Så brukar det ofta börja, med ett yttre tryck. De egna medarbetarna kan också vara en katalysator, eftersom de förmodligen endast vill jobba för ett företag som de kan vara stolta över.

Det är viktigt att påpeka att detta är en resa som inte ska göras i racerfart utan som måste få ta tid så att arbetet blir välstrukturerat och effektivt. Tiden att ställa om företaget till en hållbar affärsutveckling kan mycket väl ta tio år. Det är bättre att skynda långsamt och noggrant, än fort och ofullständigt!

När tiden väl är inne att ta det avgörande steget gäller det att redan från början helhjärtat greppa frågan och låta den få ta tid. Det får inte bli en dussinfråga bland alla andra. Ett utmärkt tillfälle att sätta sig in i CSR kan vara under en hel eller en del av en ledningskonferens där ni öppenjärtigt diskuterar företagets väg mot en hållbar affärsutveckling. Gärna långt bort från den vanliga stressen på en rogivande plats, där tankarna kan få lyfta.

Ta gärna in en konsult utifrån till mötet, en driven person som kan sätta in CSR i sitt sammanhang, men som också kan ställa de där obekväma frågorna och leda diskussionen framåt. Konsulten ska förutom att behärska hela CSR-området ha ett starkt affärsfokus – för det här handlar ju framför allt om affärsutveckling. Glöm bara inte bort att ta referenser på personen i fråga innan, så att det verkligen blir som ni har tänkt er.

På det här sättet får företagsledningen en gemensam plattform kunskapsmässigt. Det

är nu det stora beslutet fattas om att vika av på vägen med skylten ”Hållbar affärsutveckling”. Från och med nu blir det viktigt att göra klart i hela företaget att det är den här vägen vi ska fortsätta på. Var tydlig och konsekvent. Visa det också med egen handling.

God kommunikation, särskilt med de egna medarbetarna, under hela racet är A och O för framgång. De behöver veta vad som händer och vad som är på gång för att undvika att oklarheter uppstår. Men det är också viktigt för att motivera medarbetarna genom att skapa förståelse och acceptans hos dem för vägvalet. Här är du som ledare helt avgörande.

Dagens Miljös verktygslåda:

Nr 4/03: Tema Managementkonsulter

Nr 4/03: Guide Nätverk för vd

Nr 9/04: Tema Managementkonsulter

Nr 8/06: Tema Konsulter

1: Analysera!

Vi kör vidare ett tag på vägen och kan känna oss riktigt stolta. Beslutet är taget och alla våra medarbetare har blivit informerade. Merparten är positiva, men det finns ju också några som är lite mer skeptiska till nyordningen. Dessa får vi hålla ett vakande öga på, men de kommer med all säkerhet att ändra sig när vi kommit längre på vår resa.

Nu är det dags att ställa sig frågorna: Vilket ansvar har vårt företag? Vilka risker utsätts vi för och vilka risker utsätter vi andra för? Svaren kommer vi att söka med hjälp av intressentdialoger och en kartläggning av vilka lagar och andra krav som vi har att följa. Men först lite om ledningssystem.

För att ha något att hålla sig i när vägen svänger tvärt är ett ledningssystem bra att ha som stöd. Ditt företag har kanske redan kommit en bit på vägen inom miljöområdet genom att ha infört miljöledningssystem enligt ISO 14001 eller EMAS eller ett kvalitetssystem enligt ISO 9001? På arbetsmiljöområdet finns bland annat standarden OHSAS 18001 för bedömning av risker inom hälsa och säkerhet. För socialt ansvar finns Social Accountability 8000 (SA 8000) som bland annat täcker in frågor om barnarbete, tvångsarbete, arbetsmiljö, föreningsrätt och förhandlingsrätt, diskriminering, disciplinär ordning, löner och arbetstid. Utgå gärna från ett av de system som ni redan har infört och bygg på så att det täcker hela CSR-området.

För att få ett fungerande ledningssystem krävs att ledningen tydligt definierar och avgränsar företagets sociala, miljömässiga och etiska ansvar. All verksamhet och alla företagets produkter och tjänster som faller innanför avgränsningen ska helst ingå i ledningssystemet. Gör det så enkelt som möjligt.

Just nu jobbar också den internationella standardiseringsorganisationen ISO med att ta fram en vägledande riktlinje, ISO 26000, för hur arbetet med socialt ansvarstagande ska bedrivas av organisationer, inte bara företag. Har ditt företag tid och resurser så kan det vara en idé att följa detta utvecklingsarbete genom att delta i den svenska arbetsgruppen.

Intressentdialog

Dags att fastställa företagets ansvarsområden! Till vår hjälp tar vi alla företagets intressenter – personer eller grupper av personer som påverkas av eller kan påverka företagets aktiviteter. Vi stannar till ett tag för att lokalisera våra viktigaste intressenter och för att höra vad de kräver eller förväntar sig av oss. Vi genomför en så kallad intressentdialog.

Intressenterna kan vara företagets medarbetare, leverantörer, kunder, investerare, samarbetspartners, närboende, frivilligorganisationer, fackförbund, kommuner som berörs av företagets verksamhet, myndigheter, ratingföretag och konkurrenter. Eller ännu fler. Det är viktigt att du låter blicken löpa fritt så att de intressenter som är viktiga för just ditt företag kommer med.

Välj det sätt som passar bäst att genomföra intressentdialogen på: ett öppet diskussionsforum där alla tänkbara intressenter bjuds in, en träff med färre personer men med mer heltäckande smågrupper eller både och. De företag som ligger i framkanten här hittar vi framför allt i Storbritannien: British Telecom och British Petroleum. Här hemma har Sveaskog och Eon jobbat mycket med intressentdialoger. Avgörande för att lyckas med dialogen är att den är öppen: alla frågor som berör företaget på något sätt ska kunna ventileras. Det är också viktigt att synpunkterna dokumenteras, för det är ju informationen härifrån som till stor del utgör underlaget till den karta som vi nu ritar upp för vår resa. Vi måste ha klart för oss vad vi måste ta hänsyn till för att komma fram helskinnade till vårt mål.

Det kan vara bra att låta en person utifrån leda samtalet. Hon eller han kan ställa mer provocerande och känsliga frågor. Och så kan företagets ledning och nyckelpersoner helt koncentrera sig på att lyssna till vad som sägs. Det mesta kan komma upp – allt ifrån ifrågasättande av företagets arbete, konkreta tips på förbättringar till uppslag om nya affärsidéer, marknader och kundgrupper. Här kan processmodell AA1000 Series vara till god hjälp.

Lagar och andra krav

Förutom att ta in synpunkter från företagets viktigaste intressenter gäller det att ha kontroll på lagar och andra krav från myndigheter. Miljöbalken lägger ett stort ansvar på alla som driver en verksamhet – både att den inte skadar hälsa eller miljö och att den har en effektiv egenkontroll. Verksamhetsutövaren ska se till att miljöarbetet bedrivs på ett systematiskt sätt och att det dokumenteras. Det finns också tvingande föreskrifter från Arbetsmiljöverket (AFS 2001:1) om att alla verksamheter, oavsett storlek och inriktning, ska ha ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

I dag finns företag och konsulter som erbjuder skräddarsydda lösningar för att ha koll på lagar, förordningar och andra tvingande styrmedel liksom kommande förändringar inom området. Missa inte heller avtal eller andra överenskommelser som ditt företag tidigare har gjort inom CSR-området, när vi snart saktar ner för att bestämma oss för vilka ansvarsområden och -aspekter som är de mest betydande för just vårt företag.

Viktiga ansvarsområden

När vi så har ett utkast till karta färdig genom intressentdialogen gäller det att markera och förtydliga de kraftigaste svängarna och farligaste stupen längs vägen så att vi inte kraschar. Det handlar om att prioritera och fokusera på de ansvarsområden och -

aspekter som vi själva tycker är viktigast utifrån det som kom fram i intressentdialogen, men vi gör vår egen bedömning och behöver inte följa intressenternas önskemål.

Viktiga områden är miljömässigt ansvar, socialt ansvar och etiskt ansvar. Efter att vi bestämt dessa är det dags att bryta ned dem på en lägre nivå – hitta våra betydande ansvarsaspekter till respektive ansvarsområde. Här kan modellen i ISO 14001 om identifiering och kvantifiering av de betydande miljöaspekterna användas.

För miljömässigt ansvar kan det handla om miljöpåverkan från den utlagda produktionen, produkterna eller tjänsterna. Och för området socialt ansvar kan ansvarsaspekterna vara egna medarbetare, leverantörens anställda eller närboende. Och vidare för området etiskt ansvar kan ansvarsaspekterna vara råvaran eller produkterna. Vid nästa etapp fortsätter vi nedbrytningen av ansvarsaspekterna. Det som krävs av företaget enligt lag eller genom avtal måste vi också ta med oss i det fortsatta arbetet.

Strategi

Nu har vi kommit så långt att vi vet vilka områden som är viktiga för just vårt företag och därmed vilka riktmärken vi ska ha under vår färd mot en hållbar affärsutveckling, åtminstone i dagsläget.

Därför kan vi kosta på oss att rulla fram i ett behagligare tempo för att få möjlighet att fundera över hur det här passar in i företagets nuvarande affärsstrategi – för det är där CSR-frågorna hör hemma om vi ska lyckas riktigt bra.

Upptäcker vi att den nuvarande strategin går i fel riktning, mot en ohållbar affärsutveckling, finns inget annat val än att skrota den och samla nya krafter för att ta sig an utmaningen att ställa samman en ny strategi som drar alla fördelar av det vi hittills har beslutat oss för.

Uppförandekod

Efter den kanske kända delsträckan med strategin, ska vi nu bestämma vilka uppförandekoder, eller med andra namn företagspolicies eller uppföranderegler, vi ska ha på området. Generellt kan man säga att sådana innehåller ett formellt åtagande och en beskrivning av företagets värderingar och affärsmetoder.

Det finns många olika uppförandekoder att hämta idéer ifrån och det kan därför vara en bra början att samla på sig några och gå igenom dem. Ofta baseras koden på FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, OECD:s riktlinjer för multinationella företag och ILO:s grundläggande konventioner.

Vårt företag kan även välja att ansluta sig till redan etablerade uppförandekoder som FN:s Global Compact med tio principer om mänskliga rättigheter, arbete, miljö och korruption, eller OECD:s riktlinjer för multinationella företag. I Sverige har regeringen tagit initiativ till Globalt Ansvar som svenska företag kan ansluta sig till och därmed indirekt stödja Global Compact och OECD:s riktlinjer. Men i och med att dessa koder är på en övergripande nivå, gäller det att komplettera dem med mer specialanpassade för just vårt företag.

Uppförandekoder kan också i vissa fall behövas i företagets intressentrelationer, till exempel gentemot leverantörerna. Är vårt företag verksamt inom detaljhandel med

stora inköp i delar av världen där arbetsförhållanden och miljösituationen är känd för att vara dålig, måste vi ha en uppförandekod specifikt för denna målgrupp också. Här är svenska H&M och Ikea goda exempel. Om vi är en livsmedelsproducent bör vi ha en uppförandekod gentemot lantbrukarna som levererar slaktdjuren.

Kommunikationsplan

Det är nu tid för att lägga upp en heltäckande plan för kommunikationen som ska utgöra smörjmedlet i vår resa mot en hållbar affärsutveckling. Att företaget kan kommunicera frågorna är helt avgörande för hur framgångsrikt arbetet blir. Därför, lägg ordentligt med krut på kommunikationen! När vi sätter samman kommunikationsplanen tänk på att den ska omfatta alla intressenter och alla tillfällen där kommunikation förekommer. Planen ska vara en förberedelse för hur reklam och annan marknadsföring ska avspegla att vårt företag nu slagit in på denna väg.

Innehållet i kommunikation måste gå i en och samma riktning: ”Vi är ett företag som jobbar med hållbar affärsutveckling”. Det får inte motsägas i företagets kommunikation – vare sig i vd-anföranden, webbinformation, reklamannonser eller försäljarnas samtal. Alla i företaget ska tala samma språk.

Företag har olika strategier när det gäller turordningen mellan intern och extern kommunikation. Vad ska komma först? Ibland är det bra att först genomföra och förankra arbetet internt och därefter att vända sig utåt. Andra företag har funnit att de två linjerna kan köras samtidigt.

Utbildningsplan

Nu gäller det att förankra vägvalet i hela företaget och även hos andra parter som kan förknippas med oss eller representerar oss på något sätt. Se till att alla får en god förståelse för vad en hållbar affärsutveckling innebär för vårt företag konkret. Medarbetarna har fått information om vad som är på gång och nu gäller det att komma djupare.

Vi tar fram en utbildningsplan där vi identifierar vilka personer eller grupper av personer som har en avgörande betydelse för att vi ska komma närmare vårt mål hållbar affärsutveckling. Bestäm vilka specialkunskaper dessa olika grupperingar behöver ha för att klara av sina arbetsuppgifter.

Hela personalen bör få en grundutbildning som först lägger fast vad CSR är för något och därefter tar upp: Varför berörs just mitt företag? Vad kan jag själv eller tillsammans med andra medarbetare bidra med? Därmed får alla en gemensam plattform att stå på, samtidigt som man också ser sin egen del i det hela.

Nyckelpersonerna behöver ytterligare kunskap som specifikt riktar in sig på deras arbetsområden. Det kan vara produktutvecklarna som behöver lära sig om hållbar design eller inköparna som behöver lära sig att ställa relevanta miljö- och sociala krav för att sedan också kunna följa upp dem vid sina upphandlingar. Ekonomichefen behöver kanske veta hur det ska gå till att föra in CSR i årsredovisningen. Säljarna måste kunna lyfta fram produkternas miljöegenskaper och svara på frågor om tillverkningsförhållanden och liknande. Alla ska veta hur de på bästa möjliga sätt i sitt vanliga arbete bidrar till att företaget går mot en hållbar affärsutveckling.

Dagens Miljös verktygslåda:

- Nr 0/03: Guide Utbildning
- Nr 1/03: Guide Handel med utsläppsrätter
- Nr 1/03: Tema Etikprogram
- Nr 2/03: Guide Sälj med miljöcertifiering
- Nr 2/03: Tema Certifiering
- Nr 5/03: Guide Marknadsföring med miljöargument
- Nr 1/04: Guide Miljöbalken
- Nr 7/04: Utbildning för vd
- Nr 10/04: Guide EU-lagstiftning
- Nr 11/04: Guide Intressentdialog
- Nr 3/05: Tema Varumärken
- Nr 4/05: Guide Uppförandekoder
- Nr 6/05: Guide Riskanalys
- Nr 8/05: Tema Hållbara listor
- Nr 1/06: Guide Mänskliga rättigheter
- Nr 9/06: Guide Livscykelanalys
- Nr 10/06: Guide Omvärldsanalys
- Nr 1/07: Guide Reach

2: Planera!

För att vi på ett effektivt sätt ska nå vårt mål hållbar affärsutveckling stannar vi till för att planera nästa etapp. Vi ska lägga upp en detaljerad färdväg, bestämma hur snabbt det ska gå, hur mycket bränsle som får gå åt och vem som ska sitta vid ratten.

Tiden är inne för att sätta igång de olika utbildningarna som vi planerade under den förra etappen. Alla medarbetare måste förstå varför vi gör det här och vad som gäller för att resan ska gå smidigt och kunna genomföras parallellt med ordinarie arbetsuppgifter.

Nyckeltal

Sedan tidigare har vi kartlagt företagets betydande ansvarsområden och dess olika aspekter. Vi ska nu fortsätta på den vägen och bestämma vilka mått som vi ska ha för att visa att vårt företag är på väg åt rätt håll. Det är dags att besluta om vilka nyckeltal, eller med andra ord indikatorer eller styrta, vi ska ha.

Ett bra nyckeltal ska förutom att hänga ihop med en tidigare identifierad betydande aspekt, också vara kommunicerbar, begriplig, repeterbar, reproducerbar och baserad på lättillgänglig information.

Några exempel på nyckeltal är andel miljöbilar av totala antalet bilar i företaget, energieffektivitet, antal klagomål från närboende, kvinnors löner i förhållande till manligas, antal arbetsskador per arbetade timmar och andel av totala inköp i kronor som kommer från leverantörer som uppfyller företagets uppförandekod. Riktlinjerna från Global Reporting Initiative, GRI, kan här användas som checklista för att identifiera de nyckeltal som är användbara.

Mål

Efter att vi bestämt oss för vilka nyckeltal vi vill ha är det dags att sätta upp målen. Vi

ska alltså bestämma oss för hur mycket bättre vi ska bli på varje nyckeltal på såväl kort som lång sikt.

Målen ska i likhet med nyckeltalen vara kommunicerbara, begripliga, repeterbara, reproducerbara och baserade på lättillgänglig information. Det blir de här målen vi kommer att kämpa för att nå under resans gång.

Åtgärdsplan och rapporteringssystem

Vi har kommit fram till åtgärdsplanen och ska nu sätta på pränt hur vi konkret ska gå tillväga för att uppnå våra mål. Det gäller att klart och tydligt besvara frågorna: Vilka åtgärder ska vidtas? Hur lång tid får det ta? Vem ansvarar för att respektive åtgärd genomförs? Hur mycket resurser behövs?

För att hålla koll på att åtgärdsplanen och resten av arbetet går åt rätt håll behöver vi också ett system för att registrera och rapportera informationen, gärna direkt in i det befintliga affärssystemet. Om det inte är möjligt på direkten, ha det då som ett långsiktigt mål.

Ett datorprogram kan underlätta och öka kvalitetssäkringen i arbetet, men tänk på att det inte får bli någon byråkrati.

Även om det i dag finns gott om välutvecklade datorprogram för finansiell information är det tunnsått med program för CSR-arbetet. Några standardprogram finns dessvärre inte ännu. Man får helt enkelt utveckla sina egna. Mer om detta kommer under deletappen Redovisning.

Organisatoriskt ansvar

För att resan mot hållbar affärsutveckling ska rulla på behöver vi utse en person i företaget som har tillräcklig auktoritet, kompetens samt har nödvändiga resurser att ta det operativa ansvaret. Om personen även är bra på att entusiasmera och är en skicklig processledare är det självklart en stor fördel.

I mindre företag kan denna person vara vd eller platschef. I större företag är det vanligt att man har en särskild befattning för detta jobb och kanske en egen avdelning. Tänk på att specialistfunktionens uppgift ska vara samordnare och kompetensskälla, medan själva CSR-arbetet så långt som möjligt ska in i den vanliga verksamheten – det är då synergieffekterna kommer.

Naturligtvis ska också den CSR-ansvarige sitta med i företagsledningen och inte bara bli inkallad då och då för att informera om resultat, utveckling och prestanda. Till sin hjälp har den CSR-ansvarige en styrgrupp med nyckelpersoner från företaget. Den träffas regelbundet för att stämma av och utveckla arbetet. Här i styrgruppen bör du som vd sitta med. På så vis ges frågorna tyngd i företaget, du själv blir mer insatt i området och därmed också mer trovärdig i dina uttalanden om företagets resa mot hållbar affärsutveckling.

Budgetering

Nu återstår en sista deletapp innan vi kan köra på för fullt och börja genomföra allt vi tänkt oss: avsätt resurser – det vill säga personal, tid och pengar. Att budgeteringen kommer sist är ett mycket medvetet drag eftersom vår resa inte får bromsas upp av resursfrågan.

Kör tillbaka till åtgärdsplanen efter att ha övervägt hur mycket pengar vi kan avsätta här och nu. Kanske upptäcker vi då att vissa av åtgärderna får läggas på is något år. Men de mest akuta punkterna i planen ska naturligtvis komma igång omedelbart.

Troligen kommer vi dock att upptäcka att det är billigare att arbeta med CSR, än att inte göra det. När sedan kunderna strömmar till på grund av det framgångsrika arbetet blir det än mer lönsamt.

Dagens Miljös verktyglåda:

Nr 0/03: Tema Utbildning

Nr 0/04: Guide Riskkapital

Nr 7/04: Tema Utbildning för vd

Nr 2/05: Guide It-verktyg

Nr 3/05: Guide Indikatorer

3: Genomför åtgärderna!

Äntligen dags för konkret handling. Men det är också nu som resan riskerar att avstanna. Hittills har vårt arbete enbart handlat om skrivbordssysslor, konfererande och diskuterande för att komma fram till hur vi ska ta oss mot en hållbar affärsutveckling. Tiden är inne för arbete ute i den hårda verkligheten.

Det är nu ledarskapet i företaget sätts på störst prov. Det gäller att dra nytta av det engagemang som sattes igång under utbildningarna som har genomförts. Och internkommunikationen måste verkligen visa vad den går för. Det här är en avgörande passage under vår resa. Motorn måste hållas igång!

För att uppmuntra medarbetarna, leverantörerna och de andra som är med i vårt arbete med hållbar affärsutveckling kan det vara värt att pröva enkla grepp som tävlingar mellan olika avdelningar för att nå målet snabbast. Eller att ha en tipslåda där den som lämnar bästa idén som bidrar till att företaget rör sig i rätt riktning får ett pris.

Det är också nu systemen för ledning och rapportering sätts på prov för att se till att våra tidplaner håller och att resultaten blir enligt den tidigare satta planen. Även om vi inför ett ledningssystem, tänk på att det inte nödvändigtvis behöver bli certifierat av en tredje part. Det väsentliga är ju att det kan säkerställa att prestanda och mål uppnås. Efterhand som arbetet ute i verksamheten har kommit igång upptäcker vi kanske att vissa av åtgärderna är svårare än väntat att genomföra. Då är det viktigt att leta reda på orsakerna och sedan acceptera att planen kanske måste förändras när det gäller tidshorisont och innehåll.

Dagens Miljös verktyglåda:

Nr 0/03: Guide Due Diligence

Nr 2/04: Guide Miljömärk offerten

Nr 4/04: Guide Produktutveckling med ekodesign

Nr 5/04: Guide Sälj med miljömärkning

Nr 6/04: Guide Företradad mark

Nr 7/04: Guide Stärk varumärket med välgörenhet

Nr 8/04: Guide Spara el med energiledningssystem

Nr 9/04: Guide Avfallshantering

Nr 1/05: Guide Lobbying
Nr 5/05: Guide Funktionsförsäljning
Nr 7/05: Guide Myndighetskontakter
Nr 8/05: Guide Dragkamp om talangerna
Nr 9/05: Guide Avfallshantering
Nr 9/05: Tema Klimat
Nr 10/05: Guide Due Diligence
Nr 4/06: Guide Mångfald
Nr 4/06: Tema Motor
Nr 5/06: Guide Mutor och korruption
Nr 6/06: Guide Grön upphandling
Nr 7/06: Guide Arbetsmiljö
Nr 8/06: Guide Logistik
Nr 8/06: Tema Klimat
Nr 11/06: Guide Kemikaliehantering
Nr 11/06: Tema Upphandling

4: Följ upp!

Arbetet ute i verksamheten rullar nu på sedan ett tag. Det är därför dags för ett stopp vid servicestationen för en ordentlig genomgång av hur väl vi har lyckats med nyckeltalen, att nå målen och för att kontrollera att vi mäter rätt saker och på rätt sätt.

Internkontroll

Här under internkontrollen, eller även kallad internrevisionen, går vi igenom och följer upp vad vi gjort mot punkterna i åtgärdsplanen. Har vi nått målen? De som ska genomföra kontrollen bör vara en eller flera från företaget som själva inte aktivt varit med i arbetet. Ett annat sätt kan vara att ta in en konsult.

Syftet med internkontrollen är att den ska visa på vilka brister som finns för att sedan ge förslag på hur de kan lösas. Ta därför internkontrollen som en del i ett lärande för att vässa arbetet, istället för att nedslås av svagheter. Kontrollen kan genomföras enligt standarden ISO 19011 som ger vägledning för revision av kvalitets- och/eller miljöledningssystem.

Redovisning

Det är nu dags att sänka farten för att sammanfatta och få perspektiv på vad vi har gjort och uppnått. Det gör vi genom att sätta det på pränt, helst som en integrerad del i vår årsredovisning eller som en separat hållbarhetsredovisning. Företag som har kommit längst på det här området spränger in hållbarhetsinformationen i årsredovisningen där den egentligen hör hemma.

Tänk här på att vara så tydlig och öppen som möjligt – såväl framgångar som misslyckanden ska med. Förklara också varför det gick som det gick. Tänk också på att redovisningen inte ska överlastas med information utan prioritera det som är väsentligt ur ett affärsperspektiv.

En mall som allt fler företag börjar följa när det gäller redovisning av hållbarhetsinformation är riktlinjerna från Global Reporting Initiative, GRI. För ett tag sedan kom en tredje version av riktlinjerna ut – G3 – som har vässats väsentligt sedan

2002 års version. De utgår nu i större grad från den finansiella marknadens perspektiv.

Ett exempel att hämta inspiration från är det danska läkemedelsföretaget Novo Nordisk som arbetar väldigt noggrant med sina intressentdialoger och omvärldsanalyser, för att sedan rapportera och redovisa sitt arbete och resultat. De håller världsklass.

Komplettera också företagets redovisning, i årsredovisning eller i separat hållbarhetsredovisning, med en egen avdelning på hemsidan. Den kan utformas på många olika sätt och uppdateras löpande. Här finns egentligen inga begränsningar för hur omfattande informationen och upplägget kan vara.

Oberoende granskning

För att öka trovärdigheten i redovisningen är det bra att låta den bli granskad av en extern part. Det kan vara en specialistavdelning på en revisionsfirma eller någon konsult. Allt fler större företag gör det. I Sverige ligger SAS och SKF långt framme.

Förutom en kvalitetsstämpel ger granskningen företaget en extra knuff framåt i arbetet i och med att frågorna blir blyxtbelysta. När du upphandlar tjänsten, var krävande och se till att du får ut något extra av granskningen.

Sedan några år tillbaka har branschorganisationen för revisorer och rådgivare, FAR SRS, tagit fram rekommendationer för oberoende granskning av separat hållbarhetsredovisning. Klar för användning finns nu också en global standard, ISAE 3000, som gör det möjligt för revisorer världen över att granska hållbarhetsinformation på ett och samma sätt.

Utvärdering

Nu har vi kommit så långt på vår resa att det är dags för ledningen att gå igenom och utvärdera resultatet. Det kan förslagsvis göras varje halvår. Det gäller nu att finna orsakerna till varför det gick snett på vissa håll och sedan hitta det som konkret måste förbättras.

Dagens Miljös verktygslåda:

Nr 3/03: Guide Hållbarhetsredovisning

Nr 5/04: Tema Hållbarhetsredovisning

Nr 10/04: Tema Certifierare

Nr 5/05: Tema Hållbarhetsredovisning

Nr 5/06: Tema Hållbarhetsredovisning

Mål: Förbättra ständigt!

Pust! Vi passerar nu målgången under banderollen ”Ständig förbättring” och har tagit oss igenom denna passage för första gången. Vi har gjort en del slirar, men vi har lyckats parera dem genom vår internkontroll och utvärdering.

Det gäller nu bara att köra vidare för att bli ännu bättre. Det gör vi genom att genomföra de förbättringsförslag som kom fram vid utvärderingen och fortsätta att prata med och förstå våra intressenter. Det är nu dags att trimma motorn för att köra

racet mot en hållbar affärsutveckling ännu en gång. 1

Huvuddragen i guiden bygger på Lars-Olle Larssons modell som först publicerades i ”Transparency! Det genomsynliga företaget” och sedan utvecklades i ”Corporate governance och hållbar affärsutveckling”.