

Konsulterna lyfter hållbarhetsarbetet

Det krävs ständig påfyllning av ny kunskap om man vill växla upp företagets arbete med hållbar affärsutveckling. Ett samarbete med såväl konsulter som högre lärosäten är den optimala mixen enligt Carl Bennet, storägare i börsbolagen Getinge och Elanders samt med plats i tunga styrelser som Telia Sonera och Boliden.

– Konsulter har ofta specifika kunskaper att tillföra och ett sätt att arbeta som gör att man kan lyfta det hela, säger han.

Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 8/2006

För att hävda sig i en hårdnande konkurrens kan ett strategiskt arbete med miljö och socialt ansvar vara en lösning. Det spåret är Carl Bennet helt inne på. Han menar att det ger stor respekt hos många kunder när man visar sig gå före i frågorna, då det egentligen handlar om att helt enkelt skapa bra kvalitet – och kvalitet brukar man ju också kunna få betalt för.

Hur ser du till att företagsledningarna i de bolag som du är engagerad i har rätt kompetens för att klara utmaningarna inom hållbarhetsområdet?

– Som ägare och styrelse kan du framför allt skapa insikt om att det här är ett prioriterat område om vi framöver vill vara internationellt konkurrenskraftiga. Den andra uppgiften är att följa upp vad som görs. Sedan måste man också skaffa nödvändig kunskap, med det är något som ligger på företagsledningen.

– Mina bolag befinner sig i lite olika faser. I Elanders och Getinge har vi kommit långt men på olika sätt då deras omgivning och arbetssätt varierar. Det är viktigt att jobba med såväl den yttre miljön som arbetsmiljön. På senare år har också den etiska biten ökat, men där har vi inte legat så långt framme.

Har bolagen anlitat konsulter inom hållbar affärsutveckling?

– Ja, vi har anlitat konsulter inom olika områden. Pratar vi om det breda området hållbar affärsutveckling är det Elanders och Getinge. Inom Getinge har vi ett program för det sociala ansvarsområdet. I och med att vi i Getinge befinner oss i många länder vet jag att man tagit tag i frågan på olika sätt. När det gäller de andra bolagen är det mer specifika områden som vi tar konsulter till hjälp.

Ligger dina andra bolag efter?

– Nej, de kommer också. Där visar man gentemot företagsledningen att det är väldigt viktigt och arbetet växlar upp successivt. Men när det gäller att anlita konsulter ställer de sig ofta frågan: Vad klarar vi själva? Då hänger det mycket på företagsledningens eget intresse och insikt. En del av mina bolag jobbar inom miljöteknik så insikten borde finnas, men ofta tycker de att de kan mycket själva – kanske mer än de egentligen kan.

Du sitter i storbolagen Telia Soneras och Bolidens styrelser. Hur ser det ut där?

– De ligger långt framme, men det här med konsulterna kan utvecklas mera. Vissa av mina företag ligger i framkanten medan andra har ett antal steg att gå för att komma upp på nivån där konsulterna bidrar. Samtidigt är det ju en väldigt viktig fråga var

styrelsen och ledningen lägger ambitionsnivån. Ofta tillför konsulterna kunskap och ett strukturerat arbetssätt för att lyfta hela nivån, men det blir inte gjort om man inte förklarar hur viktigt det här är.

Har ledningarna utbildats inom hållbar affärsutveckling?

– Ja, det har vi gjort i Getinge och Elanders. Inom Getinge har vi också genomfört ett arbete inom code of conduct som bygger på action of corporate trust. Nu sker också rapportering och uppföljning.

Vilka effekter har utbildningarna gett?

– Arbetet blir mycket mer strukturerat efter att man genomfört den typen av utbildningar. Det växlas upp på en helt annan nivå. När du genomför sådana aktiviteter i ett företag får du ett omfattande engagemang och en insikt om varför man gör det. Du sätter mål, följer upp och skapar intresse. Samtidigt som man hittar meningen i det man gör, blir saker gjorda. På Elanders hade vi en väldigt skicklig miljöchef i Lotta Göthe, som numera är konsult, och som genomförde många omfattande aktiviteter. Hur styrelsen och ledningen agerar är mycket beroende av en persons intresse, kunskaper, insikter och ambitionsnivåer. Det gör en ruggig skillnad.

Vad kan man kräva av en konsult inom hållbar affärsutveckling?

– Konsulterna ska kunna tillföra genuin kunskap, veta hur man ska arbeta och ha tankar och visioner om vad som kan krävas i olika branscher för att kunna utvecklas på ett konkurrenskraftigt sätt. Det gäller såväl utifrån kundernas perspektiv som vad man kan förvänta sig av omgivningen.

– Tvärvetenskaplig kunskap blir också allt viktigare. Naturvetenskaplig kompetens är det ofta ingen brist på, men det gäller också att kunna sätta in frågorna i ett större samhällssammanhang: Hur kan beteenden påverkas? Då krävs det att man får med beteendevetare, psykologer och pedagoger så att man förstår hur den humanistiska och samhällsvetenskapliga sidan verkar.

Affärskopplingen då?

– Affärskopplingen är otroligt viktig och den måste alltid utgöra basen. Det räcker inte bara med att förstå den tekniska grunden, utan det gäller också att förstå vad som händer i samhället ur ett miljöperspektiv. Det är därför aktiviteterna är lite olika långa eftersom många företag låter det här arbetet stå i ”vänta-korridoren”. Inom det här området är det avgörande att se till att saker händer och inte fråga: Vad hände? Sällar man sig till gänget som frågade vad som hände kan man slås ut. Idag är kunderna mycket starkare än tidigare genom att de ställer tydliga krav där miljöperspektivet hela tiden kommer upp i kund- och affärsdiskussioner.

Vilket ansvar tycker du en styrelseledamot att driva frågorna kring hållbar affärsutveckling?

– Du har ett ansvar för att ta del av hur företaget bedriver sina miljöaktiviteter och att utifrån det se till att det drivs på en tillräcklig nivå samt följa upp vad som händer. Jag tycker det är mycket viktigt att styrelsen ansvarar för att företaget inte bara följer, utan också ligger i miljöutvecklingens framkant. Det handlar inte bara om att vara ett föredöme, utan också att leda en utveckling som är till gagn för såväl kunder som personal. Miljöansvaret är en överlevnadsfråga – en strategisk fråga – och därmed en styrelsefråga.

Har de styrelser du sitter i köpt det här resonemanget?

– Det varierar. Det beror naturligtvis på insikt och kunskap men det växer fram alltmer. När en företagsledning gör satsningar möter det stor förståelse och vi är mycket framgångsrika inom många områden.– Jag tänker till exempel på Boliden där miljöfrågan är uppe på vart och vartannat styrelsemöte. Där finns en oerhörd insikt, men det bygger ju också på en lång tradition och på en miljö som är oerhört känslig. Tryckerisidan i Elanders har verkat i en svår omgivning och tvingades tidigt att ta tag i de här frågorna.