

TEMA KONSULTER OCH UTBILDARE

(delar av)

Av Anne Nilsson, Nya Miljöaktuellt nr 8/2007

CSR är hetare än någonsin

Hur ska klimatfrågan hanteras? Vad innebär sociala frågor för företaget? Och var finns affärsnyttan i hållbarhetsarbetet? Det är svåra men högst aktuella frågor i en stekhet konsultbransch. ”Frågorna kring hållbar utveckling har blivit mer självklara och inkorporerade i verksamheten jämfört mot för några år sedan”, säger Mattis Bergquist, grundare till konsultfirman Bergquist Miljö och Utveckling.

Aldrig tidigare har det varit så hett med CSR-frågor, hållbar affärsutveckling eller vad man nu väljer att kalla det arbete som syftar till att skapa en hållbar utveckling där också företagets affärer mår bra.

Till skillnad mot de gamla traditionella miljöfrågorna som i många fall ofta blev olika stickspår i verksamheten, utan riktig förankring i ledningen, har CSR-frågornas större fokus på ekonomi och strategi naturligare hittat en plats i företagets ledning. Sakta men säkert upptäcker också allt fler företag att det kan vara lönsamt att ta sitt ansvar.

Det nu uppblussade intresset har vi nog USA:s före detta presidentkandidat Al Gores klimatmissionerande att tacka för. Det har satt bollen i rullning och fått frågorna om företagets ansvar att hamna högt upp på dagordningarna igen. Samtidigt förflyttas också världsekonomin till Kina och Indien, vilket väcker frågor som rör företagets ansvar.

– Frågorna kring hållbar utveckling har blivit mer självklara och inkorporerade i verksamheten jämfört mot för några år sedan. Det är så det ska vara. Konsultvärlden ska inte komma in och göra ad hoc-jobb. Som konsult är jag nöjd när jag lyckats smitta av mig och har fått dem att förstå att det här måste de hantera, säger Mattis Bergquist, grundare till den egna konsultfirman Bergquist Miljö och Utveckling och tidigare vd för Etikakademin.

Det nyuppvaknade intresset för hållbarhet har fått snurr på konsultfirmorna inom hållbar affärsutveckling. De nyanställer eller går samman i nätverk. Årets lista i Nya Miljöaktuellt Affärer över managementkonsulterna inom hållbar affärsutveckling är också omfångsrikare än tidigare och utbudet av utbildningar är större än någonsin. Läget är ”konsultvänligt”.

– När ett område är nytt och hett och det rör sig om mycket pengar vill företagen gärna, åtminstone i början, ha stöd i det här arbetet. Om tio år finns kanske CSR-ansvariga på alla företag, men där är vi inte, utan tvärtom så vet de inte var man ska lägga ansvaret. Hur man ser på CSR-ansvar i dag skiljer sig också väldigt mycket. Därför råder det en väldig förvirring något som gynnar konsultbranschen. Starkt tryck, stor förvirring och luddiga begrepp gör att det är väldigt konsultvänligt just nu,

säger Inga Birath von Sydow, vd för konsultbyråen Sustainia.

Men dagens köpare av konsulttjänster inom hållbar affärsutveckling har lärt sig av tidigare års miljö- och hållbarhetsarbete. De har blivit hårdare i sina förhandlingar överhuvudtaget och konkurrensen om kunderna, konsulterna emellan, har ökat menar Inga Birath von Sydow:

– Företagen är noggrannare med referenser och man ska ha gjort det förut. För ett decennium sedan var det också enklare att erbjuda tjänster för lång tid framöver, nu vill företagen inte binda upp sig alltför länge. Vi konkurrerar heller inte bara med svenska konsultorganisationer, utan med hela världen i princip, något som har gått snabbt.

– Det är fascinerande att det nu verkligen börjar ta rejäl fart, anser Jonas Oldmark, generalsekreterare på organisationen Det Naturliga Steget som tidigt satte fokus på företagets ansvar utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Nu handlar det om att omsätta det i verklig förändring. Men trots intresset satsas det fortfarande för lite pengar:

– Många som jobbar med de här frågorna tror jag skulle vilja ha mer hjälp både av tidsskäl, men även för att få input från andra håll. I förhållande till de affärskritiska frågor som de är avsåts det på tok för lite resurser till det här arbetet.

Jonas Oldmark hoppas nu få se en övergång från ett ensidigt fokus på klimatfrågan till ett systemtänkande och ökad samverkan mellan företag. Det krävs innovativ samverkan för att vi ska lyckas nå en hållbar samhällsutveckling. Det är i affärsutvecklingen och vid stora investeringsbeslut som kompetens om strategisk planering för hållbarhet är viktigast.

– De besluten kan inte företagsledningen delegera, de måste skaffa sig den kompetensen själva. Systemtänkandet och de strategiska vägvalen kan man inte delegera bort. Det är ledningens ansvar att ha koll på helheten, säger Jonas Oldmark.

FAKTA/Några heta CSR-tjänster

- Klimatet. Klimatfrågan har fått en nytändning: fokus är annat än tidigare och nya kategorier medarbetare är engagerade i företagen. Frågan som många företag vill ha hjälp med att lösa är: Hur ska vi hantera klimatfrågan?

- Hitta affärsnyttan. Under de senaste åren har man också velat få rådgivning i att integrera hållbarhetsfrågorna med företagets affärsutveckling och affärsplaneringen. Nu ska det inte längre vara ett separat projekt som löper vid sidan om. Här kan såväl ledning som anställda bland annat behöva stötta med faktakunskap genom utbildningar som bland annat reder ut: Vad är hållbarhet? Vad är hållbar affärsutveckling?

- Gränsöverskridande samarbeten, De mer erfarna företagen börjar nu köra fast med sitt CSR-arbete i sin egen verksamhet. Därför blir det allt vanligare med samarbeten över gränser, som till exempel inom en bransch, eller att aktörerna i en värdekedja eller företag inom en specifik region samlas kring ett gemensamt problem som

behöver lösas. Utan samverkan är det svårt att lösa de riktigt stora utmaningarna på området.

- De sociala frågorna. Bland internationella företag börjar sociala frågor, som framför allt rör arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter, allt oftare dyka upp, och det är frågor som det kan behövas experthjälp för att komma vidare med. Vad innebär det för mitt företag? Vad ska vi göra?

- Den externa kommunikationen. I och med att klimatfrågan har kommit i ropet vill allt fler företag också ha hjälp att kommunicera sina visioner och strategier inom hållbarhetsområdet. Särskilt tydligt är det i amerikanska och brittiska bolag, och det är något som kan väntas bli vanligt även här hemma i Sverige inom sinom tid.

Så undviker du konsultfällan

Här tipsar konsulterna Jonas Oldmark från Det Naturliga Steget, Inga Birath von Sydow från Sustainia och Mattis Bergquist från Bergquist Miljö och Utveckling om hur ditt företag ska undvika de vanligaste fallgroparna då ni tar in en konsult för hållbar affärsutveckling.

1. Äg processen själv

Tänk på att ansvaret för förbättringsprojektet inte ska överlåtas till konsulten. Det är a och o att äga det själv, eftersom annars är risken överhängande att den investering du gör i konsulterna också försvinner med dem ut. Därför gäller det att ha med i beräkningarna att ett projekt även kräver tid och kraft av den egna organisationen.

2. Var resultatinriktad

Det är bara resultatet som räknas, till exempel att spara energi eller andra resurser. Se därför först till att ha helheten klar så att ni inte fastnar i några detaljer, annars är det lätt hänt att förhastat börja mäta, göra avancerade system och flashiga CSR-rapporter innan man verkligen har bestämt sig för vad som är kritiskt att ta tag i. Det gäller att göra saker i rätt ordning.

3. Ha långsiktighet

Hållbar affärsutveckling kräver tid. Avsätt därför ordentligt med egna resurser i början. Se till att det konsultstöd ni får syftar till att göra er självgående. Lyft in arbetet i den årliga affärsplaneringsprocessen så spar ni tid.

4. Synka målet

Prata tillsammans med konsulten igenom ordentligt vilka mål och förväntningar ni har på utvecklingsprojektet. Det gäller att ni båda är överens om vad som ska åstadkommas.

5. Kolla upp konsulten

Ta referenser på konsulten ni ska anlita om ni är osäkra. Be att få veta vad de gjort tidigare: Har de till exempel genomfört liknande uppdrag? Se också till att konsulten har en gedigen bredd, där det är en klar fördel om det finns såväl en naturvetenskaplig

som ekonomisk utbildningsbakgrund eller erfarenhet.

6. Hitta flexibla lösningar

CSR-frågorna är väldigt komplexa. Därför gäller det att redan från början se till att de lösningar, produkter eller tjänster som konsulten erbjuder verkligen är flexibla.

Så fick konsulterna ordning på Filippa K

Filippa K:s ledning var trött och vilsen i arbetet med bolagets uppförandekoder. Konsulter gav rätt vitamininjektion och snart fick företaget ordentlig fart på hållbarhetsarbetet.

Sedan sju år tillbaka har klädföretaget Filippa K en uppförandekod för sina 30-tal huvudleverantörer, som finns framför allt i Europa, men också i Kina, för att se till att deras produkter tillverkas på ett ansvarsfullt sätt. Man har från start varit lågmäld och mer siktat på att ”det är viktigare vad vi gör än vad vi säger”.

Förra året kände de sig vilsna, matta och visste inte riktigt hur de skulle gå vidare i sitt uppförandekodsarbete. Ny kraft och styrriktning fick de med hjälp av två konsulter inom hållbar affärsutveckling.

Här berättar produktchefen Maj-La Pizzelli om hur det konkret gick till, om deras erfarenheter av att jobba med konsulter och vad man bör tänka på.

Vilken var er första kontakt med en konsult inom hållbar affärsutveckling?

– Vi blev kontaktade av enmansföretaget Emondo för drygt ett år sedan. Konsulten tyckte att vi hade gjort väldigt mycket och undrade vad som bromsade oss.

Och vad var det?

– Det var någon sorts rädsla från vår sida att göra fel. Det kändes också som en övermäktig uppgift och vi visste inte i vilken tång vi skulle börja dra. Vid det laget hade vi skickat ut en enkät till alla våra leverantörer för att följa upp vår uppförandekod. Vi satt där med allt material som kommit in och undrade: Hur gör vi nu? Hur kontrollerar vi att allt stämmer?

– Tillsammans med konsulten kom vi fram till att vi gör en liten workshop där hon intervjuar inblandade personer och vi uppdaterar koden. Vi bestämde oss för att börja i liten skala med några få leverantörer, gå ner på djupet med dem och sedan gå vidare. Bara genom att en person kom in, ställde frågor, talade om vad vi gör bra och vad vi bör tänka mer på blev vi mycket tydligare med var vi stod. Konsultinsatsen var inte stor, bara sju dagar.

Sedan kom konsulten Sustainia in på banan hos er ...

– Vi hade diskuterat mycket hur vi skulle gå vidare: Hur ska vi bära oss åt med oberoende inspektioner? Det finns ju hur mycket som helst på marknaden, men också en hel del som är kritiserat. Vi kände att det var svårt.

– I den vevan för precis ett år sedan ringde Sustainia och sa att de höll på med ett pilotprojekt kring inspektioner. Vi var väldigt öppna och bjöd in dem att berätta vad de hade tänkt sig. De förklarade att de hade mycket erfarenhet av att göra inspektioner i Sverige, men nu skulle de börja erbjuda inspektioner utomlands också. Visserligen kunde man vara rädd för att det skulle bli för hårt om man jämförde med svenska företag, men samtidigt tyckte vi också att det kunde vara intressant. Både de och vi behövde lära oss mer om det här. Därför bestämde vi oss: Vi kör. Vi testar och gör två inspektioner hos två olika leverantörer i Kina (en i Kanton och en i Shanghai) och ser om det leder någonvart.

Varför tog ni hjälp av konsulter i det här arbetet?

– Eftersom vi saknar specialistkompetens inom det här området behöver vi hjälp från någon som är bäst på det. Vi är bra på annat.

Varför valde ni just Sustainia?

– Helt enkelt för att de ringde, men det kändes också bra och de gjorde ett gott intryck när de kom hit. De försökte inte övertyga oss om att de var bäst, utan sa helt enkelt att det här kan vi och så berättade de hur de brukade jobba.

– Vi fick förtroende för dem och kände att de var rätt samarbetspartners. Därefter har vi blivit kontaktade av några andra konsulter, men de har känts oseriösa och luddiga. De säger: ”Vi kan hjälpa er”, men frågar man lite mer känns det som om de har tunt på fötterna.

Hur väl förankrad var konsultinsatsen i er ledning?

– Jag sitter med i ledningsgruppen så på så vis var den automatiskt förankrad där. Två andra personer hos oss har jobbat mer i detalj med projektet och även deltagit vid inspektionerna av fabrikena. De har avrapporterat till mig och jag i min tur har rapporterat vidare till ledningsgruppen och styrelsen om vad som har pågått.

Hur startade konsultuppdraget?

– Vi hade sammanlagt fem avstämningsmöten med Sustainia. Vi började med att tillsammans lägga upp projektplan, tidsplan och kostnads offert som vi sedan har jobbat utifrån. De gick igenom allt vi hade gjort och särskilt noggrant de två leverantörerna som skulle granskas.

– All information som vi redan hade fick de ta del av: policies, powerpointbilder och enkäter. I januari åkte Sustainia tillsammans iväg med vårt folk till Kina och genomförde inspektionerna.

Vilka deltog i genomförandet av uppdraget?

– De som utförde själva inspektionerna var två personer från Sustainias Stockholmskontor. En kille från Indien skulle de också ha haft med sig, men han fick inget visum och kunde inte komma med.

– Från början hade vi inte bestämt att vi skulle skicka med några från oss men vi gjorde det ändå: Linda Linné, som arbetar med våra kvalitets- och CSR-frågor, samt Doreen Chiang, en av våra inköpare som jobbar med just de här två kinesiska fabrikena och dessutom pratar mandarin. De hängde med, tittade och lärde. Det var lyckat eftersom Sustainias folk kunde tillföra kunskaper som vi inte hade tänkt på,

men vi var ändå de som var textilspecialiserade. Dessutom fanns en lokal tolk från Kina med hela tiden.

På vilket sätt avrapporterades uppdraget?

– Sustainia skrev en rapport med analys. Där angavs det vad som hade kontrollerats i de två fabrikerna, vilket resultat det blev och deras förslag på åtgärder. Först presenterades rapporten för Linda, mig och Doreen i februari, sedan bjöd vi hit dem igen för att rapportera för hela avdelningen som jobbar med produktutveckling: design, konstruktion och produktion. De berättade vad de hade sett och upplevt, vad de tyckte var bra och mindre bra. Det blev väldigt uppskattat. Därefter var deras uppdrag färdigt. Vi har haft kontinuerlig kontakt sedan dess men inte något gemensamt projekt ihop. Resultaten från inspektionerna har vi också skickat till fabrikerna och fått tillbaka deras synpunkter.

Hur går ni vidare i arbetet med era leverantörer?

– Vi håller just nu på att ta nästa steg: Ska vi göra inspektioner på det här sättet? Ska de göras av Sustainia eller någon annan? Det finns också andra vägar att gå och vi tittar lite på Fair Wear som är oberoende inspektioner som jobbar på plats.

Har ni tagit några nya konsultkontakter?

– I våras tog vi kontakt med Det Naturliga Steget som vi har träffat en gång. Det kändes bra. Sedan har Karl-Henrik Robèrt därifrån föreläst på vår företagskonferens om sin idé och hur de driver sitt företag. Nu ska vi ha ett uppföljningsmöte med dem för att vi ska kunna införa hållbar utveckling i hela vår affärsplan.

Hur gör ni för att få ut det mesta av konsulten som ni anlitar?

– Det gäller att vara väldigt öppen: Vi talar om vad vi har gjort, var vi känner oss tveksamma och vad vi inte kan. Allra mest får man ut genom att både bidra mycket själv och samtidigt lära sig av konsulten. Det är essensen av allt. Lika mycket engagemang och tid som konsulten lägger ner behöver du själv avsätta för att det ska fungera bra. Ge också konsulten justa underlag så att den kan utföra sitt arbete.

Hur uppfyllde just Sustainia era förväntningar?

– Vi gick in lågt. Vi ville själva lära oss att göra inspektioner i framtiden eller åtminstone veta vad det är som vi upphandlar. Det gjorde vi verkligen, då det var lika mycket av en utbildning som en inspektion. Viktigast för oss var att vi lärde oss någonting och på det sättet tycker jag verkligen att de uppfyllde våra förväntningar. Efteråt märkte vi hur mycket mer vi måste lära oss, men vi kom framåt.

Vilka råd vill du ge till andra företag som funderar på att anlita en konsult inom hållbar affärsutveckling?

– 1. Definiera vad som är viktigast för dig själv och företaget. Vad ska vi börja med? Det går inte att göra allt på en gång. 2. Ta reda på ungefär vart ni vill nå. Hur bra vill vi bli på det här? Det gäller att ha en vision. 3. Gör jobbet tillsammans, det är jätteviktigt att man inte bara lägger ut det på en konsult. 4. Äkta engagemang. Det ska komma från hjärtat. Undvik att anlita en konsult för hållbar utveckling om du bara vill skydda dig. 5. Ta referenser. I dag skulle jag inte anlita en konsult och göra det hela vägen utan att ta referenser eller ta någon som är mycket välkänd.