



# FRAMTIDSSPANING: CSR/HÅLLBARHET

SAMHÄLLENGAGERADE FÖRETAG SOM  
VILL PÅVERKA OCH SAMVERKA

Reflektioner efter 18 genomförda intervjuer med vd:ar, marknads-  
chefer och CSR-chefer, som underlag inför rundabordssamtalet  
med näringsminister Annie Lööf den 9 oktober 2013.



## STORT ENGAGEMANG

Under september 2013 har Mötesplats Social Innovation (MSI) vid Malmö högskola låtit genomföra 18 intervjuer med vd:ar, marknadschefer och CSR-chefer på större företag, de flesta börsnoterade. De företag som deltagit är: Akzo Nobel, E.ON, IBM, ICA, Kinnevik, LIF – De forskande läkemedelsföretagen, Max Hamburgerrestaurang, Microsoft, Pfizer, PwC, SCA, Scandic, Skandia, Swedbank, Telge, Vinge Advokatbyrå, Volvo Group och Volvo Lastvagnar.

Tanken med intervjuerna har varit att försöka ta temperaturen på företagens CSR/hållbarhetsarbete samt att fånga upp åsikter och tankar kring dessa frågor.

Sammanfattningsvis kan sägas att intresset för att delta i såväl rundabordssamtalen som i intervjuomgången har varit stort. Alla inblandade har gjort vad de kunnat för att hitta tid i sina almanackor och har också deltagit med stort engagemang. Frågorna verkar vara angelägna och intresset att vara med och påverka är stort.

De reflektioner som görs i denna korta spaning grundar sig på de synpunkter som kommit fram i dessa intervjuer.

”

*För att få det att fungera tror jag det är viktigt att ha en bra företagskultur och att frågorna drivs från toppen. Tydliga ägare är viktigt.*

## HUR SER DET UT OCH VILKA ÄR FRAMGÅNGSFAKTORERNA?

Engagemanget kring CSR/hållbarhet ligger högt upp och finns, med några undantag, på ledningsnivå. Hur CSR/hållbarhetsarbetet är organiserat varierar mellan företagen. I de fall där CSR-chefen inte själv sitter i ledningsgruppen finns dock så gott som uteslutande dennes chef i ledningsgruppen.

Flera av de intervjuade lyfter fram just ledningens engagemang som en framgångsfaktor och förutsättning för att lyckas arbeta integrerat och få frågorna och engagemanget att sprida sig i organisationen. ”För att få det att fungera tror jag det är viktigt att ha en bra företagskultur och att frågorna drivs från toppen. Tydliga ägare är viktigt.”

Samtliga företag har påbörjat eller strävar efter att integrera CSR/hållbarhetsfrågor i sin kärnverksamhet. De har kommit olika långt i sitt arbete, men verkar överens om att detta är den enda vägen att gå. Att låta CSR löpa som ett separat spår utanför verksamheten förespråkas inte av någon. I dag anses CSR vara en ”hygienfaktor” som det inte går att hoppa över.

**Alla har kommit mycket långt när det gäller policys, processer och dokument** (typ Code of Conduct) kring sitt hållbarhetsarbete, likaså när det gäller att sprida dessa dokument och tankar internt i sin organisation.

**Olika begrepp används.** Knappt hälften av de intervjuade pratar om hållbarhet istället för om CSR. Några har valt att använda CR, Corporate Responsibility, åter andra pratar om ansvarsfullt företagande eller har egna definitioner.

**Kunder och ägare** är två av de aktörsgrupper som oftast nämns när de intervjuade ombeds berätta vilka eller vem som driver hållbarhetsutvecklingen framåt. Medarbetare, lagar och regler samt media nämns också.

**Alla anser att det absolut går att tjäna pengar på CSR**, med lite olika infallsvinklar när det gäller kort- respektive lång sikt. Många för ett omvänt resonemang: ingen har i dag råd att inte engagera sig i de här frågorna.

**CSR/hållbarhet är absolut en faktor som stärker företagets varumärke.** Omvänt gäller: att missköta sig när det gäller CSR/hållbarhet kan definitivt leda till ett skadat varumärke. ”Om man inte tar sitt samhällsansvar så missar man en konkurrensschans. Vill du vara en långsiktig spelare så måste CSR ingå.”

**Förhållningssätt vid korruption.** När det gäller frågan om man ska eller inte ska göra affärer på marknader med hög risk för exempelvis korruption går åsikterna isär. De allra flesta har i olika dokument tagit ställning till hur de ”bör” förhålla sig i de här frågorna. Åsikterna går dock isär kring huruvida det är bättre att stanna och vara med och påverka eller att helt lämna dessa marknader. Att tydlighet och ödmjukhet är en förutsättning för att stanna förenar dock de flesta.

**Gott rykte men ödmjukhet rekommenderas.** Att vi som svenskar kan vara med och påverka ges exempel på och några menar att vi absolut ska utnyttja denna möjlighet: *”Vi har en stark ställning när det gäller mänskliga rättigheter och kommer från en kultur där demokrati och jämställdhet är implementerat. Vi har ett synsätt som vi ibland kanske tar lite för givet, men som kan användas för att påverka andra.”* Andra höjer ett varningens finger och menar att *”det ju inte bara går att åka till ett annat land och förklara hur det ligger till”* samt att det inte räcker med svensk påverkan utan att det är bättre att samarbeta med andra företag och länder. Någon säger: *”Nej, jag tycker inte att vi är så mycket bättre än andra som vi ibland gör gällande.”*

**CSR/hållbarhet är ett starkt argument i mötet med dagens unga generation, framför allt när det gäller att attrahera och rekrytera arbetskraft.** Många unga frågar efter företagets CSR-arbete och är styrda av värderingar när de väljer arbetsgivare.

”

*Vi har en stark ställning när det gäller mänskliga rättigheter och kommer från en kultur där demokrati och jämställdhet är implementerat.*

Inom ett av undersökningens företag har man startat en egen utbildning, där företaget erbjuder ett antal arbetslösa ungdomar en betald utbildning till produktionstekniker. Samtidigt som företaget möter en kommande brist på just produktionstekniker är de med och möter en samhällsutmaning. Ett annat bolag har i tio års tid arbetat systematiskt med att anställa människor med funktionsnedsättning, i sin jakt på personer som passar att arbeta hos dem. *”Vi anställer dem för att de har en kompetens just för det här jobbet. Vi har ett behov som vi lyckats lösa på ett bra sätt för oss, samhället och individen”.*

**Fler röster om att använda hållbarhetsarbetet i sitt rekryteringsarbete:**

*”Det finns många som söker jobb hos oss för att de noterat vårt hållbarhetsarbete. Det gör att vi får mer engagerade medarbetare. Vår hållbarhetsatsning känns bra inför framtiden, då vi kommer att släsa om arbetskraften.”*

*”Om vi inte adresserar den här frågan på ett bra sätt gentemot de unga kommer vi att få svårt att rekrytera arbetskraft.”*

*”Genom aktivt CSR-arbete har vi förmåga att attrahera topp-talanger, som i sin tur kan föra bolaget framåt och därmed göra oss lönsamma på sikt. Då talar vi om en form av Employee Branding.”*

”

*Det finns många som söker jobb hos oss för att de noterat vårt hållbarhetsarbete. Det gör att vi får mer engagerade medarbetare.*

## VILKA ÄR HINDREN FÖR ATT INTEGRERA HÅLLBARHETSFRÅGORNA I KÄRNAFFÄREN?

Okunskap och ”invanda strukturer och beteenden” är två av de vanligaste orsakerna som tas upp som hinder för att lyckas integrera hållbarhetsarbetet. Oförmågan att se möjligheter nämns också. Tröghet vid förändringar och en ovilja att ”tänka nytt eller annorlunda” gör att vissa förändringar tar tid. Att ändra invanda beteenden tar tid. Kanhända behövs nya styrsystem och ett annat ledarskap för att komma tillrätta med dessa problem?

*”Vi ser i dag generation efter generation av tekniker och ekonomer komma ut på arbetsmarknaden med kunskaper om att arbeta hållbart och integrerat, men många företags system och processer är fortfarande alldeles för trögrörliga.”*

Någon menar också att många av dem som arbetar med hållbarhetsfrågor har för lite insikt i själva affären och företagets villkor:

*”Vi inom hållbarhetsområdet misslyckas ofta kommunicera med hjärnan. Hjärtat behövs också, självklart, men vi saknar ofta affärsperspektivet och förståelsen för hur man ska integrera hållbarhetsfrågorna i en affärsstrategi. Om det vi gör inom CSR hjälper vår affär, då har vi ledningen med oss utan problem. Konsten är att presentera frågorna rätt.”*

De av företagen som ingår i globala koncerner nämner också att detta med kulturskillnader kan vara ett hinder att komma framåt.

Balansen mellan kort- och långsiktiga perspektiv är ofta delikat när det gäller just hållbarhetsfrågor. Här slits många mellan ”kvartalskapitalismen”, att redovisa resultat inför ägarna varje kvartal, och att göra långsiktiga och hållbara investeringar. Här följer två röster som exemplifierar:

*”Om vi skulle satsa på 100 procent ekologiskt och 100 procent Svanenmärkt så skulle våra kunder inte vara beredda att betala för det. Här tror jag det handlar om att ta små steg framåt.”*

*”Att sakna förståelse för att de här frågorna måste lösas långsiktigt är ett hinder. Att inte tillsätta kunskap och resurser för att kunna arbeta på lång sikt håller inte. Om du varje år måste förhandla om de här frågorna så kommer du ingen vart.”*

## HUR SER FRAMTIDEN UT?

När det gäller önskningar inför framtidens hållbarhetsarbete framför de intervjuade en del specifika önskningar, antingen för företagets egen del eller för den egna branschen. Det kan handla om allt från miljöcertifiering, en önskan om att bli mer klimatneutral, en strävan efter en bättre kunddialog till att arbeta än mer integrerat med hållbarhetsfrågorna, ned på personliga hållbarhetsmål. Någon önskar att **hållbarhetstänket ska finnas med i alla företagets beslut**:

*”I framtiden ska ansvaret för hållbarhet ligga naturligt i allas tjänst; det ska inte behövas en hel hållbarhetsenhet och inga ’tjatmostrar’ som jag. Jag önskar också att investerare i högre grad anser att hållbarhet är en lika viktig parameter som finansiell lönsamhet.”*

En del har också mer allmänna önskningar om att bättre kunna bidra på ett större plan: *”Att transformera företaget från pillertrillare till respekterad hälsoaktör.”*

”

*Om vi skulle satsa på 100 procent ekologiskt och 100 procent Svanenmärkt så skulle våra kunder inte vara beredda att betala för det.*

”

*I framtiden ska ansvaret för hållbarhet ligga naturligt i allas tjänst; det ska inte behövas en hel hållbarhetsenhet och inga ’tjatmostrar’ som jag.*

Många ser också fram emot att i större grad än i dag kunna samarbeta både företag emellan och gränsöverskridande. Andra efterlyser radikala tankeskiften:

*”Framåt hoppas jag att företagen kan lägga mindre tid på riskfrågor och istället fokusera på det direkt värdeskapande. Då hoppas jag att CSR kan bidra och vara en riktig hävstång för bland annat social innovation och affärsutveckling.”*

*”Vi måste jobba tillsammans och inte vara misstänksamma mot varandra. Det finns ingen dold agenda i företagares uttalanden. Vi kan tjäna pengar och göra annat gott också.”*

*”Vi kan inte rulla på som vi gör utan måste kräva andra råvaror och produkter. Vi behöver en annan typ av samhälle. Vi måste tänka utanför boxen och våga tänka nytt.”*

*”Jag hoppas att vi har blivit bättre på att sätta siffror på hållbarhetsfrågorna. I en budgetprocess där alla ser till intäkter och kostnader gäller det att kunna hävda sig. Jag önskar också att vi fortsätter vara visionärer utan att vara rädda, så att fler framöver vågar vara öppna med sina utmaningar, utan att behöva vara rädda för att bli extra granskade. För att lyfta den frågan tror jag vi behöver se fler exempel på företag och organisationer som arbetar systematiskt med de här frågorna; vi behöver få se exempel på fler goda angreppssätt.”*

*”Jag tror att man till exempel på mindre orter skulle kunna bygga upp en starkare samhörighet mellan kommun och näringsliv och arbeta ihop. Frågan behöver också komma upp på regeringens bord. De behöver också dra nytta av företagets erfarenheter, så att vi till exempel tillsammans kan motivera unga och se till att fler får slutbetyg i nian.”*

”

*Vi kan inte rulla på som vi gör utan måste kräva andra råvaror och produkter. Vi behöver en annan typ av samhälle. Vi måste tänka utanför boxen och våga tänka nytt.*

## AVSLUTNINGSVIS

Den 9 oktober bjuder näringsminister Annie Lööf, tillsammans med Mötesplats Social Innovation, in ett antal större företag till ett rundabordssamtal. Syftet med samtalet är att uppmärksamma CSR-arbetet där CSR kan utgöra en strategisk fördel och tillväxtfaktor. Samtalet är ett avstamp för fortsatt arbete och intervjuerna kommer att kompletteras med ett referat från mötet. Målet är att öppna upp för fortsatt samtal och att skapa mötesplatser för samverkan.

Eller för att citera en av de intervjuade: *”Samverkan är den vinnande vägen fram. För att driva större projekt, lösa större frågor och driva utvecklingen framåt måste vi samverka. Här gäller det för regeringen (och andra aktörer) att skapa mötesplatser, att vara beredd att bidra med ekonomiskt stöd samt att våga pröva och testa nytt. Här tror jag att Sverige har en konkurrensfördel internationellt. Vi är duktiga på samarbete och det kan vi använda till vår fördel.”*

### Eva Engquist

Ordförande MSI  
fd. Vice rektor Malmö högskola  
070-857 79 14, eva.engquist@mah.se

### Hanna Sigsjö

Verksamhetsledare MSI  
070-965 54 33, hanna.sigsjo@mah.se

”

*Samverkan är den vinnande vägen fram. /.../ Vi är duktiga på samarbete och det kan vi använda till vår fördel.*



Mötesplats Social Innovation (MSI) är ett nationellt kunskapscentrum inom området social innovation och samhälls-entreprenörskap. Vi samlar akademi, näringsliv, offentliga samt ideella aktörer och vill bidra till att utveckla området till ett nationellt styrkeområde. MSI fokuserar på följande områden: Ledning och organisation, designprocesser, finansiering och affärsmodeller, resultat- och effektmätning, affärsverksamhet och samhällsnytta samt forskning.

I december 2012 beslutade regeringen att formellt utse Malmö högskola med MSI till ett nationellt kunskapscentrum. MSI stöds också av ett antal aktörer såsom Region Skåne, näringsliv och andra aktörer med intresse för området.



---

[www.socialinnovation.se](http://www.socialinnovation.se)  
[www.facebook.com/socinn](https://www.facebook.com/socinn)  
[www.twitter.com/MSISweden](https://www.twitter.com/MSISweden)