

Corporate social Responsibility

– från samhällsansvar till affär

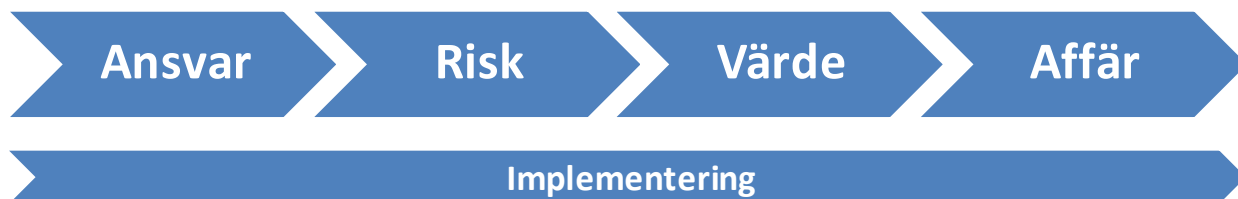


Vad är Corporate Social Responsibility?

CSR handlar om företagets samhällsansvar. CSR-strategin utgår från att

1. Ta reda på inom vilka områden företaget bör ta ett samhällsansvar,
2. Vilka CSR-relaterade risker som företaget är utsatt för,
3. Vilket värde företaget kan skapa för sina intressenter och
4. Hur CSR kan integreras med företagets affär.

Begreppet CSR är inte entydigt definierat och kan användas med olika innehåll i olika sammanhang. Här avser vi företagets hela samhällsansvar med utgångspunkt i sju områden som definieras i den internationella standarden ISO 26000: Verksamhetsstyrning, mänskliga rättigheter, konsumentfrågor, samhällsengagemang och utveckling, goda verksamhetsmetoder, miljö och arbetsförhållanden.





Ansvar

Nivå 1: Följa lagstiftningen

Hur bestämmer man nivån och omfattningen för företagets ansvarstagande? En första utgångspunkt är den nationella lagstiftningen inom de länder där företaget har verksamhet. Här behöver man ha någon form av systematik för att kontrollera att man följer lagkraven. Det görs till exempel inom ramen för internrevisionen eller genom att ha externa revisorer som följer upp lagefterlevnad.

Nivå 2: Egen CSR-policy

Nivån efter lagefterlevnad är frivilliga åtaganden med utgångspunkt i företagets egna policies. Här krävs att företaget själv definierar vilket samhällsansvar man bör ta. VD och företagsledning har ofta en vilja och ambitionsnivå som utgår från egen övertygelse och erfarenheter. Denna bör man i ett första steg tydliggöra genom att formulera ett utkast till en CSR-policy och en uppförandekod (Code of conduct). Ofta finns policies inom delar av CSR-området, som till exempel miljö och personal som man kan ha som utgångspunkt för sin CSR-policy. När man tar fram policies bör dessa även förankras i företagets styrelse. Inom större bolag har man i allmänhet ett revisionsutskott som har ett ansvar för företagets internkontroll. Se mer om styrelsens roll under rubriken Risk.

Förutom att själv stöta och blöta frågan inom företaget är det viktigt att lyssna till krav och önskemål från ägare, kunder, leverantörer, fackliga organisationer och andra intressenter. Det är nyttigt och lärorikt att genomföra intervjuer eller möten med intressenter där de får ge sin syn på företagets policies och CSR-arbete. Om företagsledningens uppfattning om ansvarstagande skiljer sig från uppfattningen hos intressenterna så behöver CSR-policyn omprövas. En hjälp att identifiera vilka områden som man behöver ta hänsyn till finns i internationella ramverk som standarden för socialt ansvarstagande ISO 26000, FN:s initiativ Global Compact och i standarden för hållbarhetsredovisning GRI.

Nivå 3: Bestämma gränserna för ansvarstagande

I dagens globaliserade näringsliv är det svårt att ange var gränserna för ett företags ansvarstagande egentligen går. Har man enbart ansvar för det som sker inom den egna organisationen eller har man också ansvar för sådant som sker hos leverantörer eller kunder? Det finns många exempel på fall när utomstående intressenter har krävt att företag tar ansvar för sådant som sker utanför det egna företagets väggar. Det är därför viktigt att bestämma var gränsen för ansvarstagande går. En modell som kan tillämpas är GRI:s beslutsträd där man utgår från vilket inflytande företaget har över en verksamhet och vilken samhällspåverkan verksamheten har. Beroende på vilket inflytande man har kan man identifiera olika ansvarsnivåer: a) Fullt ansvar över verksamhetens samhällspåverkan, b) ansvar för att verksamheten har kontrollsystem för socialt ansvarstagande eller c) ansvar för att följa utvecklingen och identifiera eventuella problem.

Matris för att bestämma gränsen för ansvarstagande

Ert inflytande	Verksamhetens påverkan	Åtgärder
Har ni kontroll över verksamheten? Ex. helägt dotterbolag.	Har verksamheten en betydande samhällspåverkan? Ex. miljöpåverkan, risk för korruption, stor inköpsverksamhet.	Verksamheten omfattas av ert ledningssystem. Verksamheten bör ingå i hållbarhetsredovisning.
Har ni ett betydande inflytande över verksamheten? Ex. leverantör, låntagare.	Har verksamheten en betydande samhällspåverkan? Ex. miljöpåverkan, risk för korruption, stor inköpsverksamhet.	Ni bör ställa krav på verksamhetens kontrollsystem, samt följa upp kraven. Eventuella negativa händelser bör tas upp i er hållbarhetsredovisning.
Har ni inflytande över verksamheten? Ex. leverantör, kund.	Har verksamheten en betydande samhällspåverkan? Ex. miljöpåverkan, risk för korruption, stor inköpsverksamhet.	Ni bör hålla er uppdaterade avseende verksamhetens CSR-risker och ha tydliga kriterier för när ett samarbete bör avslutas på grund av CSR-relaterade problem.

Verktyg för ansvarstagande:

Hur bestämmer man nivån och omfattningen för företagets ansvarstagande? En första utgångspunkt är den nationella lagstiftningen inom de länder där företaget har verksamhet. Här behöver man ha någon form av systematik för att kontrollera att man följer lagkraven. Det görs till exempel inom ramen för internrevisionen eller genom att ha externa revisorer som följer upp lagefterlevnad.

Laggenomgång och lagbevakning

Laggenomgång innebär att en expert går igenom lagstiftningen och tar fram en laglista som visar vilka lagar verksamheten berörs av. För att hålla laglistan aktuell krävs kontinuerlig bevakning av nya lagar och förordningar. Här kan lagbevakningstjänster som t ex Goodpoints lagweb eller internationella tjänster som Enhesa användas.

CSR-policy/Code of Conduct

CSR-policy kan även heta hållbarhetspolicy eller bestå av ett antal underliggande policies inom till exempel miljö, personal och jämställdhet. Med Code of conduct avses oftast etiska riktlinjer riktade till företagets leverantörer. Inom vissa företag kan Code of conduct även användas som begrepp för en övergripande CSR-policy.

Intressentdialog

Intressentdialog kan genomföras på flera olika sätt. En vanlig metod är att välja ut representanter för viktiga intressentgrupper och genomföra intervjuer med hjälp av ett frågeformulär, som sedan kan sammanfattas i en rapport till företagsledningen. Ett mer ambitiöst upplägg är att anordna fysiska möten med intressenter. Denna metod tillämpas till exempel inom infrastrukturprojekt och inom skogsindustrin där man har en stor direkt påverkan på lokalbefolkningen.



Global Compact

FN:s Global Compact består av 10 riktlinjer som deltagande företag åtar sig att följa och att kontinuerligt rapportera om. Riktlinjerna innebär att företagen åtar sig att verka för att konkreta förbättringar inom miljö, hälsa och välfärd genomförs. Deltagande företag måste skriva en årlig rapport till Global Compact-sekretariatet där de rapporterar om sina framsteg.

ISO 26000

ISO 26000 är en internationell standard för socialt ansvarstagande som täcker in sju områden: Verksamhetsstyrning, mänskliga rättigheter, konsumentfrågor, samhällsengagemang och utveckling, goda verksamhetsmetoder, miljö och arbetsförhållanden. ISO 26000 är till skillnad från andra ISO-standarder inte certifierbar, utan fungerar som ett ramverk för företagets arbete med samhällsansvar. Ett konkret användningsområde för ISO 26000 är att med utgångspunkt i standarden göra en gapanalys för att identifiera hur väl företaget uppfyller kraven inom standardens sju områden. Ett exempel på verktyg för gapanalys mot ISO 26000 är Goodpoints iGap.

GRI

GRI – Global Reporting Initiative – är en standard för hållbarhetsredovisning som används av många företag. GRI anger hur företagets ansvarstagande ska redovisas genom nyckeltal och indikatorer. GRI-redovisningar görs enligt olika ambitionsnivåer där det även finns möjligheten att låta en revisor verifiera redovisningen. GRI-redovisningar är både ett verktyg för verksamhetsstyrning (enligt principen "what gets measured gets done") och ett sätt att kommunicera företagets ansvarstagande.

Risk

Identifiera de CSR-relaterade riskerna

CSR-frågor handlar till stor del om områden som utgör risker för ett företag, både konkreta risker som lagöverträdelse som leder till straffskyldighet och mer diffusa risker som förtroendekriser och påverkan på varumärket. Som underlag till en CSR-strategi behöver man identifiera de CSR-relaterade riskerna. Exempel på CSR-relaterade risker:

Skada på hälsa och miljö	Affärsetiska risker
Arbetssskador	Lagöverträdelse
Hälsovådliga produkter	Korruption
Utsläpp av giftiga ämnen	Mänskliga rättigheter
Buller	Arbetsrätt
Strålning	Barnarbete
Brand	Tvångsarbete
Utsläpp till vatten	Konsumenträtt
Utsläpp till luft	Trafficking
Utsläpp i mark	Bristande affärsetik

För att identifiera de CSR-relaterade riskerna behöver man se över hela värdekedjan, från råvaruutvinning genom förädling och kundledet till avfallshantering. Det finns många exempel på CSR-relaterade risker som företag inte bedömt vara relevanta på grund av att de uppstår utanför företagets egna väggar, men där intressenterna ansett att företaget gjort sig skyldig till bristande etik och moral. Det gäller till exempel barnarbete och miljöförstöring som skett i leverantörsledet och som uppmärksammas på grund av medierapportering.



Analysera sannolikhet och konsekvens

En vanlig modell för riskbedömning är att risken = sannolikhet X konsekvens. Det vill säga att risknivån beror på hur sannolikt det är att en viss händelse inträffar och hur allvarlig konsekvens händelsen kan ge upphov till. För varje identifierad risk bör man göra en bedömning av sannolikheten för att det inträffar och konsekvensen om det inträffar och att därmed göra det möjligt att prioritera riskerna. Ett sätt att kvantifiera risken är att ha ett poängsystem med en skala från t ex 1 – 5 för sannolikhet, respektive konsekvens. När riskerna poängbedömts kan man prioritera riskerna genom att t ex bestämma att alla risker som har ett sammanlagt värde över 4 och/eller en konsekvens över 3 anses vara betydande risker. När bedömningen av riskerna görs är det viktigt att se över hela riskbilden, även risker mot förtroende och varumärke. Det är därför bra att koppla in kompetens från flera avdelningar, med representanter från kvalitet, miljö, arbetsmiljö, ekonomi, IT, marknad, personal med flera områden som ingår i riskbedömningen.

Matris för riskbedömning (förenklad)

Område	Sannolikhet för negativ händelse	Poäng	Konsekvens av negativ händelse	Poäng	Sammanvägd risk
Produktion	Risk för miljöutsläpp. Risk för arbetsskador. Risk för kvalitetsbrister.	4	Kan ge stora skador på miljö och hälsa	5	20
Inköp	Risk för problem hos leverantörer	5	Kan uppstå dödsfall hos leverantörer	5	25
Dotterbolag	Risk för problem hos dotterbolag	4	Kan ge stora skador på miljö och hälsa	5	20
Fastigheter	Risk för dålig energieffektivitet och arbetsmiljörisiker hos entreprenörer	3	Negativ klimatpåverkan. Arbetsskador kan leda till invaliditet och dödsfall.	3	9
Distribution	Risk för dålig energieffektivitet och arbetsmiljörisiker hos entreprenörer	3	Negativ klimatpåverkan. Arbetsskador kan leda till invaliditet och dödsfall.	4	12
Säljkår	Risk för bestickning och trafikolyckor	3	Brott mot vår policy och lagstiftning. Trafikolycka kan leda till invaliditet och dödsfall.	3	9

Hantera riskerna

En systematisk riskhantering är en väsentlig del av en CSR-strategi. Det yttersta ansvaret för riskhantering ligger på styrelsenivå. Idag är det vanligt att styrelsen i större bolag har ett särskilt revisionsutskott som har ansvar för internkontrollen. Revisionsutskottet bör också ta ansvaret för att hantera CSR-relaterade risker. En övergripande beskrivning av företagets hantering av risker finns ofta i bolagsstyrningsrapporten. Det är viktigt att även de CSR-relaterade riskerna beskrivs i bolagsstyrningsrapporten. Idag är riskhanteringen inom större företag ofta splittrad mellan till exempel ekonomiavdelningen som hanterar finansiella risker, IT-avdelningen som hanterar IT-risker och avdelningen för kvalitet, miljö och arbetsmiljö som hanterar övriga operativa risker. För att riskhanteringen ska vara effektiv bör man arbeta för att ha ett enhetligt system för riskhantering.

Om man har ett ledningssystem för kvalitet, miljö eller arbetsmiljö kan man utgå från det för att hantera operativa risker. Genom att utgå från befintliga system och undvika att skapa nya delsystem för olika typer av risker ökar kapaciteten att hantera risker på ett systematiskt sätt.

En grundstomme i all riskhantering oavsett om man har ett formellt ledningssystem eller inte är att ha en effektiv internrevision. Internrevisionen kan skötas med egen personal eller av externa konsulter. Om internrevisionen ska fungera bra behöver internrevisorerna ha en hög status internt och ha en oberoende ställning gentemot chefer på mellannivå. Ett bra sätt att höja internrevisorernas status och säkra en oberoende ställning är att låta styrelsen vara uppdragsgivare åt internrevisorerna. Det är även viktigt att internrevisorer får tillräcklig tid avsatt för att sköta sitt uppdrag. Revision upplevs ofta som kostsamt, men man kan betrakta den kostnaden som en försäkringspremie. Med tanke på vilka ekonomiska förluster som kan uppstå genom att kunderna till exempel tappar förtroendet för ett varumärke är det befogat att betala en bra riskpremie för att förebygga risker. Det är viktigt att även säkerställa att revisorerna har kompetens inom de olika riskområdena. För att kompetenskraven inte ska bli för betungande för en och samma revisor kan man använda revisionsteam där teamet uppfyller de olika kunskapskraven.

Verktyg för riskhantering:

COSO

COSO är ett system för internkontroll som utvecklades i USA i slutet av 1990-talet som ett sätt att förbättra internkontrollen efter en serie finansiella skandaler i amerikanska bolag. COSO ligger till grund för Svensk kod för bolagsstyrning som gäller för bland annat börsbolag och statligt ägda bolag (se även Statens ägarpolicy). COSO är tänkt att vara ett heltäckande system för internkontroll.

Certifierade ledningssystem

Det finns flera certifierade ledningssystem som hjälper företag att hantera operativa risker. Bland annat ISO 9001 inom kvalitet, ISO 14001 inom miljö och OHSAS 18001 inom arbetsmiljö. Det finns även en specifik standard för riskhantering, ISO 31000.

Internrevision

ISO 19011:2011 är en vägledning för revision av ledningssystem. Det är en internationell standard som ger en bra grund för att skapa ett internrevisionsprogram inom företaget.



Värde

Värdeskapande i CSR-perspektiv

CSR bygger i grunden på att företag tar ett frivilligt samhällsansvar med utgångspunkten i att företag kan skapa värden för sina intressenter och för samhället i stort. Det mest tydliga värdeskapandet är de finansiella värden som skapas genom utdelning till aktieägare, lön till anställda och skatter till staten. Men det skapas också värden som går utöver det direkta finansiella värdeskapandet. Företag utvecklar ny teknik som är värdefull för samhällsutvecklingen. De anställda utvecklar kompetens som är värdefull för samhället i stort. Företagen skapar sysselsättning inom sin egen organisation och hos leverantörer. Företag kan även på olika sätt samverka direkt med till exempel frivilligorganisationer och använda sin kompetens, teknik och olika resurser för samhällsnyttiga ändamål.

Begreppet CSR tolkas ibland som synonymt med välgörenhet, att det handlar om att företag skänker pengar eller tid till olika organisationer för samhällsnyttiga ändamål. Men värdeskapande i ett CSR-perspektiv handlar om hela det värde som skapas av företaget, där det finansiella aktieägarvärdet är den innersta cirkeln och värdeskapandet sker brett i flera led och mot olika intressenter.

Kvantifiering av värdeskapande

Värdeskapande kan kvantifieras eller beskrivas gentemot olika intressenter. Ett exempel ges i matrisen nedan. En hjälp för att hitta sätt att kvantifiera värdeskapandet är även att använda GRI-systemets indikatorer och nyckeltal eller ISO 26000-standardens sju områden. CSR innebär inte bara ett värdeskapande inom konkreta områden som finanser och sysselsättning, utan även icke-materiella områden som varumärke och självförverkligande.

Intressent	Värde
Aktieägare	Utdelning Aktiekurs Riskminimering
Anställda	Lön Sysselsättning Kompetensutveckling Självförverkligande
Kunder	Produkter Varumärke (Självförverkligande)
Leverantörer	Intäkter Sysselsättning Kompetensutveckling Självförverkligande
Staten	Skatteintäkter Sysselsättning Teknikutveckling Stöd till samhällsnyttiga ändamål

Verktyg för kvantifiering av värdeskapande:

GRI – se beskrivning sid 4

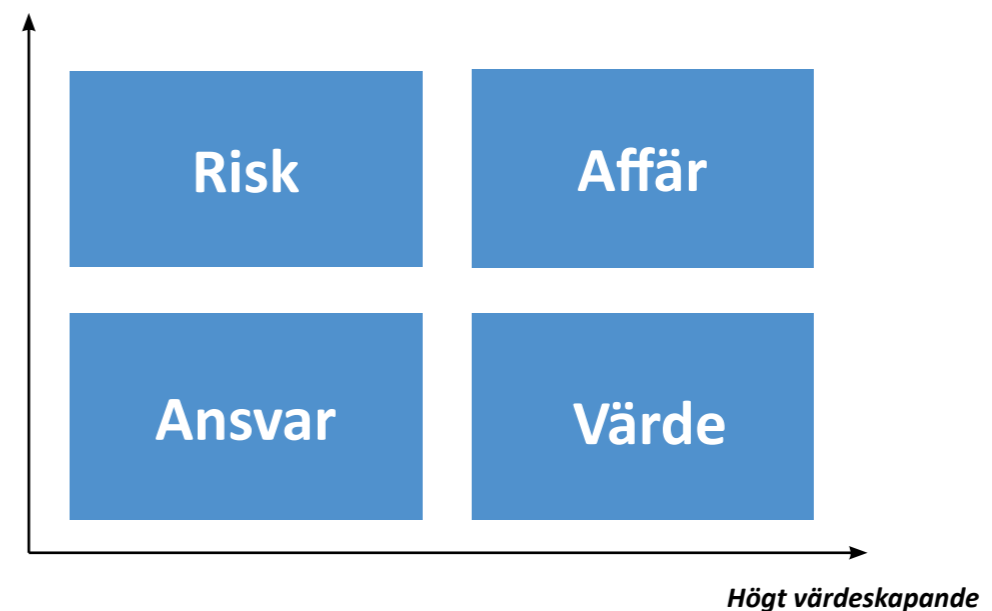
ISO 26000 – se beskrivning sid 4

Affär

Koppla ihop perspektiven

För att CSR-arbetet ska bli hållbart behöver det integreras i företagets affärsidé, produktutveckling och affärsutveckling. Om man enbart ser CSR-arbetet som en merkostnad utan koppling till företagets intjäningsförmåga kommer det förr eller senare att läggas på hyllan. Affärsutveckling i ett CSR-perspektiv handlar om att koppla ihop företagets ansvarstagande med riskperspektivet och värdeskapandet för att få en affärsstrategi där CSR är en naturlig del.

Låg risk



Ansvar är grundbulten i affärsutveckling ur ett CSR-perspektiv. Utan ett definierat ansvarstagande kan det inte finnas ett CSR-arbete. Därefter kommer riskperspektivet. För de flesta företag syftar CSR-arbetet egentligen enbart till att minimera riskerna. Efter att man har hanterat riskerna kan man jobba proaktivt med värdeskapande i ett CSR-perspektiv. Om man jobbar med värdeskapande utan att hantera de CSR-relaterade riskerna finns det inte en stabil grund för CSR-arbetet. För att CSR-arbetet ska leda vidare till affärsutveckling krävs att de olika perspektiven tillsammans kan bidra till att öka företagets lönsamhet över tid.

Minskad risk för aktieägarna

Det finns ingen automatik i att ökat ansvarstagande, minskning av CSR-risker och högre värdeskapande för intressenter leder till bättre affärer. För att få bättre affärer krävs till att börja med att man når en varaktigt lägre risknivå utan att lönsamheten i övrigt försämras. En vanlig missuppfattning är att det i en marknadsekonomi finns en automatisk relation mellan risk och vinst genom att en högre risk kompenseras av högre vinster. Detta stämmer i teorin in på hela ekonomin, under förutsättning att marknaderna fungerar perfekt. Men för ett enskilt företag finns det inte någon direkt korrelation mellan vinst och risk.



Det finns politiska risker och länderrisker som är olika för olika företag och som det enskilda företaget har svårt att påverka. Men det finns även företagsspecifika risker som företaget självt har kontroll över och som kan minskas utan att lönsamheten minskar.

Den kände investeraren Warren Buffet har byggt upp sin förmögenhet genom att satsa på företag med uthållig lönsamhet över tid, istället för företag som har en spektakulär tillväxt men höga risknivåer. Utmaningen för företag med ett proaktivt CSR-arbete är att få förståelse från aktieägare och börsanalytiker för kopplingen mellan CSR-arbetet och minskad risk. Det är viktigt att tydliggöra den kopplingen i bolagsstyrningsrapport, årsredovisning och hållbarhetsredovisning, samt genom övrig kommunikation med aktieägare och analytiker.

Högre lönsamhet

Förutom riskminimering kan CSR-arbetet också direkt påverka lönsamheten genom lägre kostnader och högre intäkter. Kostnaderna påverkas bland annat genom att ett proaktivt CSR-arbete i grunden innebär att man jobbar mer resurssnålt och mer med förebyggande arbete. Aktivt arbete med miljöfrågor leder till mer effektivt utnyttjande av råvaror och energi vilket ger lägre kostnader. Aktivt arbete inom andra CSR-områden som konsumentfrågor, verksamhetsstyrning och arbetsförhållanden leder till lägre kostnader genom att brister förebyggs och behovet av korrigerande akuta åtgärder minskar. Aktivt arbete med employer branding genom CSR leder till att företaget blir mer attraktivt som arbetsgivare och ger på sikt lägre kostnader för rekrytering och lägre personalomsättning.

På intäktssidan finns möjligheten att hitta nya marknader och nya målgrupper tack vare CSR-arbetet. Inköpare kan ställa krav på CSR-aspekter, som till exempel att företaget har ett miljöledningssystem. Konsumenterna kan se mervärden i CSR-profilerade varumärken, vilket stärker varumärket och leder till högre försäljning. Inom dagligvaruhandeln kan man till exempel se en tendens att butikerna gärna ger miljö- och rättvisemärkta produkter bättre hyllplacering, vilket direkt påverkar försäljningen. Den främsta vinsten för CSR-profilerade varumärken är oftast de relationer dessa företag kan bygga upp med sin målgrupp, vilket leder till positiv uppmärksamhet, bättre marginaler och bättre intäkter över tid. En Sifundersökning som gjordes för några år sedan visade att gruppen "miljövänner" utgör ca 40 % av befolkningen och att dessa i högre utsträckning var benägna att handla miljömärkta produkter.

I nedanstående tabell sammanfattas några av de faktorer som kan leda till bättre lönsamhet över tid:

CSR-faktor	Påverkan på kostnader	Påverkan på intäkter
Miljöarbete	Lägre kostnader för råvaror och energi	Stärker varumärket
Konsumentfrågor	Lägre kostnader för kvalitetsbrister	Stärker varumärket
Verksamhetsstyrning	Lägre kostnader för korrigerande åtgärder	
Arbetsförhållanden	Lägre kostnader för korrigerande åtgärder	
Employer branding	Lägre kostnader för rekrytering och lägre personalomsättning	Stärker varumärket
Miljö- och rättvisemärkta produkter		Bättre hyllexponering, ökad försäljning

Finansiering av CSR-arbetet

Många CSR-ansvariga upplever finansieringen av CSR-arbetet som ett problem eftersom företagsledningen ser CSR som en kostnad och inte som en möjlighet till ökad lönsamhet. Ett sätt att tänka när det gäller finansiering av CSR-arbetet är att se kostnaden som en försäkringspremie som ska ställas i relation till företagets balansomslutning och värdet på varumärket. Det finns många exempel på företag som gjort mycket stora förluster på grund av CSR-relaterade riskhändelser, så liknelsen med en försäkringspremie är inte så långsökt. Det finns forskare som beräknat värdet av CSR-arbete utifrån idén att det fungerar som en försäkringspremie och kommit fram till att för de 500 största amerikanska aktiebolagen är det i genomsnitt motiverat att investera 15 mUSD per år i åtgärder som förebygger CSR-relaterade risker. Ju mer värdefullt varumärke desto större försäkringspremie bör vara motiverad. Ett annat sätt att tänka är att CSR-arbetet ska vara kostnadsneutralt, det vill säga att kostnaden för CSR-arbetet ska betala sig genom lägre operativa kostnader och ökade intäkter.

För att underlätta beslut om finansiering av CSR-arbetet bör man försöka kvantifiera de potentiella riskerna och vilka kostnader de kan ge upphov till, samt de potentiella kostnadsminskningarna och intäktsökningarna. Även om det är svårt att göra beräkningar på totala kostnader, kan man titta på exempel där det egna företaget eller andra företag har drabbats av CSR-relaterade risker och vad det kostat i form av tappat marknadsvärde, förlorade marknadsandelar, samt kostnader för krishantering. Ett sådant underlag underlättar för företagsledningen att ta realistiska beslut om CSR-budgeten och att motivera kostnaden för styrelsen.

Finansiering av CSR-arbetet

Exempel på händelse	Möjliga företagsekonomiska konsekvenser	Exempel på verkliga händelser
Miljöutsläpp	Kostnader för sanering och krishantering Företagsbot Negativ påverkan på varumärket	BP Deepwater Horizon (gigantiskt oljeutsläpp i Mexikanska golfen pga dålig säkerhet hos BP och deras underleverantörer).
Produktsäkerhet	Kostnader för återkallande och krishantering Företagsbot Negativ påverkan på varumärket	ICA köttfärs-skandal (Vissa ICA-handlare märkte köttfärs med fel förpackningsdatum och sålde köttfärs som egentligen var utgången).
Arbetssskador	Kostnader för skadestånd Negativ påverkan på varumärke och förtroende	ABB skadestånd inom Combustion Engineering (skadestånd på ca 1 mdr USD pga arbetssskador hos ABB:s dotterbolag Combustion Engineering som ABB inte upptäckte under Due Diligence).



Implementering

Implementering i företagets styrning

En strategi är värdelös om den inte får effekt i verkligheten. Det första steget i att implementera en CSR-strategi är att den implementeras i företagets strategiska styrning – i affärsplanen, varumärkesplattformen, i styrkortet och andra verktyg som ingår i företagets styrmodell. Många företag tar fram egna styrsystem för CSR-arbetet, t ex genom att låta processen kring hållbarhetsredovisningen vara styrsystem för hållbarhetsarbetet. CSR-strategin blir betydligt starkare om den kommer in som en del i företagets styrmodell och CSR blir en naturlig del av affärsutveckling och produktutveckling.

En förutsättning för att få in CSR i styrningen är att kärnpunkterna i CSR-strategin kan kommuniceras till företagsledningen i samband med förberedelsearbetet för att bestämma affärsplan mm.

Ett rekommenderat sätt att göra det på är att prioritera de allra viktigaste delarna, särskilt de som har en tydlig affärskoppling och att ta fram en kortfattad presentation över prioriterade CSR-satsningar med en tydlig affärsnytta uttryckt som minskad risk, minskade kostnader, ökade intäkter eller stärkt varumärke. För att få igenom en CSR-strategi krävs också att det finns en stark sponsor i företagsledningen som kan driva utvecklingen. Helst bör VD eller ekonomichef vara engagerade för att strategin ska få genomslag.

Implementering i organisationen

Det finns i princip lika många sätt att implementera en strategi som det finns strategier. Det går att hänga upp implementeringen av CSR-strategin på tre grundpelare:

- Strategi
- System
- Människor

CSR-strategin

Den första grundpelaren är att det finns en tydlig CSR-strategi som kan kommuniceras ut i organisationen. Särskilt för mellanchefer är det viktigt att veta varför man ska prioritera CSR-frågorna och vilken kopplingen är mellan CSR-frågorna och de affärsstrategiska målen. CSR-strategin bör ge en tydlig vägledning om varför man ska arbeta med CSR-frågor, vem som är ansvarig för olika delar av strategin, samt hur man ska arbeta med att implementera strategin och vilken tidsplan som gäller. Om man saknar tydliga prioriteringar och målbild kommer man aldrig att få någon kraft i CSR-arbetet, åtminstone inte inom större organisationer.

Systemen

System är fundamentala för att underlätta för människor inom organisationen att jobba på rätt sätt. Ledningssystem och styrsystem är ofta uppbyggda enligt "Deminghjulet" eller PDCA-hjulet (Plan, Do, Check, Act). Det handlar om att ha riktlinjer och mål, samt hur målen följs upp, eventuella problem rättas till och korrigeringar görs av själva systemets funktion. Idealet är att det finns ett enhetligt ledningssystem inom företaget som underlättar för medarbetarna att identifiera vilka krav som ställs på olika processer och hjälper dem att uppfylla kraven. Ledningssystem idag fungerar ofta dåligt på grund av att de är otillräckliga för att hantera komplexa krav och att förståelsen för ledningssystemens syfte och funktion är otillräcklig i företagsledningen. Effektiva ledningssystem är en förutsättning för ett systematiskt CSR-arbete i större organisationer.

Människorna

Till syvende och sist handlar allt CSR-arbete om att engagera medarbetarna i CSR-arbetet och att nå ut till kunder, ägare och andra intressenter så att de får förtroende för företagets sätt att arbeta med CSR-frågorna. För att skapa engagemang och förståelse för CSR-frågorna är dialog en bra form, där medarbetarna inbjuds att med utgångspunkt från CSR-strategin diskutera hur CSR-frågorna kan bidra till affärerna, vilka CSR-frågor som är viktiga och hur man ska jobba med CSR-frågorna i företaget och på den egna avdelningen. Förutom en allmän dialog behöver man se till att nyckelpersoner har goda kunskaper om företagets CSR-arbete. Det gäller till exempel säljare, marknadsförare, inköpare och andra personer som har ett stort inflytande på CSR-frågor och på möjligheten att nå ut till kunder och ägare med företagets strategi och budskap.

Verktyg för implementering:

Ledningssystem enligt ISO-standard

Se beskrivning sid 7

Medskapande dialog

En metod för att på ett strukturerat sätt låta medarbetarna själva komma med idéer till hur CSR-strategin ska genomföras, utifrån öppna frågor om till exempel kundnytta, vilka CSR-frågor som är väsentliga och hur man ska arbeta med CSR inom den egna avdelningen. Medskapande dialog bör kompletteras med att medarbetarna är delaktiga i att ta fram lokala handlingsplaner över hur de ska arbeta med CSR inom sin egen organisation.

CSR-kampanjer

Kommunikationskampanjer gentemot medarbetare och kunder är ofta effektivt för att sätta fokus på en fråga. När det handlar om CSR har man ofta ett samarbete med någon frivilligorganisation dit man skänker pengar eller bidrar på annat sätt. Ett sådant samarbete kan stärka förtroendet för företagets CSR-arbete, men det kan också finnas en risk för att omvärlden tror att det handlar om "greenwash". När man genomför en kampanj med CSR-tema är det därför väldigt viktigt att utvärdera såväl budskap som val av samarbetspartner och se till att budskapet framförs på ett sätt som inte medför risk för negativa reaktioner. En CSR-kampanj som är grundad i CSR-strategin och som ligger i linje med företagets värderingar och verksamhet kan ge stora positiva effekter, både på medarbetarnas engagemang och omvärldens förtroende för företaget.



Om Goodpoint

Goodpoint är ett av Sveriges ledande konsultbolag inom hållbar utveckling och hantering av CSR-relaterade risker. Vår affärsidé utgår ifrån att friska människor, frisk miljö och friska organisationer stärker våra kunders verksamhet, förtroende och lönsamhet. Vi är en strategisk partner till företag och organisationer som söker innovativa lösningar där sund ekonomi kombineras med hållbara värderingar.

Idag är vi 20 konsulter med stor kunskap och erfarenhet av strategi och affärsutveckling, utredning och riskhantering, verksamhetsstyrning, utbildning och kommunikation. Tillsammans har vi en unikt bred och djup kompetens inom hela området hållbar utveckling. I våra projekt utgår vi från vår kunds situation och förutsättningar och erbjuder skräddarsydda lösningar baserade på standardiserade verktyg som utvecklats under våra 30 års erfarenhet av CSR-arbete.

Ett urval av de tjänster vi erbjuder:

- Kartläggning av nuläget
- Utveckla policies och strategier för kvalitet, säkerhet och CSR
- Ledningssystem inom kvalitet, miljö, arbetsmiljö och socialt ansvar
- Revision inom kvalitet, miljö, arbetsmiljö och socialt ansvar
- Upphandlingsstöd och uppföljning av leverantörer
- Skapa en ansvarskultur genom utbildning och medarbetardialog
- Rådgivning
- Extern kommunikation, hållbarhetsredovisning

Vi är kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001.

Sedan 1981 har vi drivit på för en hållbar utveckling hos våra kunder. Det tänker vi fortsätta med.

För mer information

Web www.goodpoint.se

Telefon 08-789 04 00

E-post info@goodpoint.se