

ATT STÄLLA OM. HUR GÖR MAN?

Riktlinjer för hållbarhetsarbetet i företag

NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

CAMILLA WIKMAN

Examensarbete för Formgivare (högre YH) examen
Utbildning: Cirkulär design | Karleby, 2023

ATT STÄLLA OM. HUR GÖR MAN?

Riktlinjer för hållbarhetsarbetet i företag

FÖRFATTARE Camilla Wikman

UTBILDNING Cirkulär design

HANDLEDARE Emma Westerlund

NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ABSTRAKT

"I Jakobstadsregionen ligger hållbarhet generellt ganska högt på agendan. Det oaktat är det ett område som för många företag känns obekant."

EXAMENSARBETE

FÖRFATTARE Camilla Wikman

UTBILDNING OCH ORT Utbildning i cirkulär design (60 sp), Jakobstad

INRIKTNING Cirkulär design

HANDLEDARE Emma Westerlund

DATUM 19.10.2023

SIDANTAL 63

TITEL Att ställa om. Hur gör man? Riktlinjer för hållbarhetsarbetet i företag

Det här examensarbetet med rubriken "Att ställa om – Hur gör man?" fokuserar på hållbarhetsarbetet i företag. Syftet med arbetet var att ta fram riktlinjer för företag som ska inleda sitt hållbarhetsarbete, utgående från en strategi fram till praktisk implementering. Tanken var att arbetet ska kunna tillämpas av näringslivet. Därför finns en konkret modell med riktlinjer framtagen i slutet av arbetet i kapitel 7.1.

Bakgrunden till arbetets syfte är lokal. I Jakobstadsregionen ligger hållbarhet generellt ganska högt på agendan. Det oaktat är det ett område som för många företag känns obekant. Företagen upplever sig sakna både kunskap och konkreta verktyg för hur de ska ta itu med hållbarhetsarbetet för att kunna svara mot både de globala målen, samt olika krav som under de närmaste åren kommer att komma baserat på politiska beslut inom främst EU.

Den teoretiska ramen i arbetet tar utgångspunkt i teorier från forskningen om vad som händer i världen, med andra ord orsaken till att det är viktigt med hållbarhetsåtgärder. Begreppsförvirringen är ofta ganska stor inom hållbarhetsarbetet och därför behandlas också de vanligaste begreppen i teorin. Specifikt fokuserar teoridelen på näringslivets roll för att uppnå de globala målen utgående från alla tre hållbarhetsdimensionerna inom ESG. Inom ramen för det hanteras det strategiska perspektivet av hållbarhet och framför allt grundstenarna som är viktiga för att implementera en hållbarhetsstrategi framgångsrikt.

Den empiriska delen av examensarbetet gjordes som en kvalitativ undersökning i form av en så kallad pulsundersökning baserad på hållbarhetsarbetets strategi och implementering i fyra företag i Jakobstadsregionen. Detta för att stämma av teorin mot vad som fungerar vs inte fungerar i verkligheten. Det praktiska arbetet från näringslivet jämte teori stämde också av mot ett par hållbarhetskonsulters erfarenheter. Detta för att få en övergripande bild av hur det ser ut i dag. Baserat på detta resulterade arbetet i en modell som sammanfattar och ska underlätta det konkreta arbetet i företag.

SPRÅK Svenska

NYCKELORD Näringsliv, hållbarhet, strategi, implementering, modell

TIIVISTELMÄ

”Pietarsaaren seudulla kestävyys on yleisesti ottaen melko korkealla asialistalla. Tämä on kuitenkin alue, joka tuntuu monille yrityksille tuntemattomalta.”

OPINNÄYTETYÖ

TEKIJÄ Camilla Wikman

KOULUTUS JA PAIKKAKUNTA Degree Programme in Circular Design (60 op), Pietarsaari

SUUNTAUTUMISVAIHTOEHTO Circular Design

OHJAAJA Emma Westerlund

PÄIVÄMÄÄRÄ 19.10.2023

SIVUMÄÄRÄ 63

NIMIKE Muuttaminen. Miten se tehdään? Kestävän kehityksen edistäminen yrityksissä.

Tämä tutkintotyö, jonka otsikkona on ”Muuttaminen. Miten se tehdään?” keskittyy yritysten kestävyystyöhön. Tavoitteena oli laatia suuntaviivat yrityksille, jotka aloittavat kestävä kehityksen työnsä strategian mukaisesti. Ajatuksena oli, että työtä voisi soveltaa elinkeinoelämälle. Tämän vuoksi 7.1 luvussa esitetään konkreettinen ohjemalli.

Työn tarkoituksen tausta on paikallinen. Pietarsaaren seudulla kestävyys on yleisesti ottaen melko korkealla asialistalla. Tämä on kuitenkin alue, joka tuntuu monille yrityksille tuntemattomalta. Siinä ei koeta olevan tietoa eikä konkreettisia välineitä, joiden avulla kestävä kehityksen työhön voitaisiin vastata sekä maailmanlaajuisiin tavoitteisiin, että erilaisiin vaatimuksiin, jotka tulevana vuosina perustuvat lähinnä EU:n poliittisiin päätöksiin.

Työn teoreettinen kehys ottaa lähtökohdaksi tutkimukset maailman tapahtumista, toisinaan syy siihen, miksi kestävyyspanostukset ovat tärkeitä. Käsitteiden sekaannus on usein melko suuri kestävyystyössä ja siksi myös teoriassa käsitellään yleisimpiä käsitteitä. Teoriaosassa keskitytään erityisesti elinkeinoelämän rooliin maailmanlaajuisen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä perustuu kaikkiin kolmeen ESG:n kestävyysulottuvuuksiin. Siinä käsitellään kestävä kehityksen strategista näkökulmaa ja ennen kaikkea niitä peruskiviä, jotka ovat tärkeitä kestävä kehityksen strategian onnistumisen kannalta.

Tutkintotyön empiirinen osa tehtiin laadullisena tutkimuksena ns. syketutkimuksena, joka perustui kestävyystyön strategiaan ja täytäntöönpanoon neljässä Pietarsaaren seudun yrityksessä. Tämä vastaa teoriassa mitä toimii vs. ei toimi todellisuudessa. Elinkeinoelämän käytännön työn teorian ohella haastettiin myös parin kestävyyskonsultin kokemuksiin. Näin saa kokonaiskuvan nykytilanteesta. Tämän perusteella työn tuloksena syntyi malli, joka tiivistää ja helpottaa yritysten konkreettista työtä.

KIELI Ruotsi

AVAINSANAT Elinkeinoelämä, kestävyystyö, strategia, implementointi, malli

ABSTRACT

"In the Jakobstad region, sustainability is generally quite high on the agenda. Nevertheless, it is an area that for many companies feels unfamiliar."

MASTER'S THESIS

AUTHOR Camilla Wikman

DEGREE PROGRAMME Degree Programme in Circular Design (60 ECTS), Jakobstad

SPECIALISATION Circular Design

SUPERVISOR Emma Westerlund

DATE 19.10.2023

NUMBER OF PAGES 63

TITLE To make a change. How to do it? Starting sustainability work in companies.

This thesis entitled "To make a change. How to do it?" focuses on sustainability work in companies. The aim of the work was to develop guidelines for companies that will start their sustainability work, starting from strategy to implementation. The idea was that the work could be applied by business. Therefore, there is a concrete model with guidelines developed at the end of the work in Chapter 7.1.

The reason for the purpose of the work is local. In the Jakobstad region, sustainability is generally quite high on the agenda. Nevertheless, it is an area that for many companies feels unfamiliar. There is a lack of both knowledge and concrete tools on how to tackle sustainability work in order to be able to respond to both the global goals, as well as various requirements that will come in the next few years based on policy decisions mainly within the EU.

The theoretical framework of the work is based on theories from research about what is happening in the world, in other words the reason why sustainability initiatives are important. The confusion of concepts is often quite large in sustainability work and therefore the most common concepts in theory are also dealt with. Specifically, the theory section focuses on the role of business in achieving the global goals. This is based on all three sustainability dimensions within ESG. Within its framework, the strategic perspective of sustainability and, above all, the foundation stones that are important to implement a sustainability strategy successfully are managed.

The empirical part of the thesis was done as a qualitative study in the form of a so-called pulse survey based on the strategy and implementation of sustainability work in four companies in the Jakobstad region. This is to square off theory against what works vs doesn't work in reality. The practical work from business and theory was also matched by the experience of a couple of sustainability consultants. This is to get an overall picture of what it looks like today. Based on this, the work resulted in a model that summarizes and should facilitate the concrete work of companies.

LANGUAGE Swedish

KEY WORDS Business, sustainability, strategy, implementation, model

INNEHÅLL

Att ställa om. Hur gör man?

1. Inledning	7
2. Syfte	8
3. Bakgrund	9
4. Varför behövs en omställning?	10
4.1 De planetära gränserna	11
4.2 Parisavtalet	12
4.3 De globala målen	13
4.4 Den europeiska gröna given	14
4.5 Begrepp, förordningar och krav	14
4.5.1 ESG	17
4.5.2 EU:s taxonomi	18
4.5.3 GRI	18
4.5.4 CSRD	19
4.5.5 Green Claims Directive	20
4.6 Näringslivets roll	20
5. Att ställa om	22
5.1 Strategi och hållbarhet	22
5.1.1 Vad är en strategi?	24
5.1.2 Implementering av strategier	24
5.1.3 Hållbarhetsstrategi	25
5.2 Leda för omställning	26
5.3 Att kartlägga, analysera och förstå	28
5.4 Ta riktning och sätta mål	30
5.5 Planera och implementera	32
5.6 Någon ska göra jobbet	35
5.7 Rapportering och kommunikation	36
5.7.1 Rapportera	36
5.7.2 Talk the walk	37
5.8 Ekonomins roll	39
6. Att börja ställa om i verkligheten	41
6.1 Val av företag och genomförande av undersökningen	41
6.2 Resultatpresentation	41
6.2.1 Strategi	42
6.2.2 Ledarskapets betydelse	42
6.2.3 Kartläggning och mätning	42
6.2.4 Målsättning, planering och implementering	43
6.2.5 Personalens roll	44
6.2.6 Rapportering och kommunikation	45
6.2.7 Erfarenheter och framtiden	45
7. Konklusioner	47
7.1 Modeller för hållbarhetsarbete i ett företag	47
7.2 Avslutande diskussion	57
8. Källförteckning	58
9. Bilaga: Intervjufrågor	62

1 INLEDNING

”Många företag upplever sig ha svårt att komma i gång med sitt hållbarhetsarbete och säger sig sakna verktyg för hur man borde göra för att kunna svara på de globala målen.”

HÅLLBARHET har på senare år fått en allt viktigare roll också inom det lokala näringslivet. I Jakobstadsregionen har hållbarhet generellt varit högt på agendan. Speciellt regionutvecklingsbolaget Concordia har drivit hållbarhetsfrågorna mycket aktivt tillsammans med regionens näringsliv och kommuner. Enligt Österbottens Handelskammare är investeringar värda cirka 17 miljarder euro på gång i Österbotten och Mellersta Österbotten under det här årtiondet. Många av dessa är relaterade till den så kallade gröna omställningen.

Centralhandelskammaren har under 2023 gjort en undersökning om strategi bland sina medlemsföretag och på frågor gällande hållbarhet uppgav 69 procent av de svarande företagen i Österbotten och Mellersta Österbotten att hållbarhet har beaktats i företagets strategi. När det kommer till riskhantering uppgav 36 procent att de beaktat hållbarheten också där, samtidigt som en tredjedel uppgav att hållbarhetsarbetet också har skapat nya affärsmöjligheter. (*Österbottens handelskammare, 2023*)

Enligt handelskammaren är skillnaderna mellan små och större företag betydande. Orsaken till detta framgår inte av undersökningen, men man kunde anta att de stora företagen dels i ett tidigt skede mött kravställningar som gjort att de tvingats börja jobba med detta, samtidigt som de också har mera resurser för den här typen av omställningsarbete och således bättre förutsättningar. Enligt resultaten i undersökningen handelskammaren gjorde, har 14 procent av de svarande företagen inte ännu kommit i gång och de vet inte riktigt hur de ska börja. Resultaten här är dock baserade på ett litet antal svarande, 66 stycken, i Österbotten och Mellersta Österbotten, så den faktiska siffran torde ligga betydligt högre och den procentuella fördelningen torde vara en annan.

Många företag upplever sig nämligen ha svårt att komma i gång med sitt hållbarhetsarbete och säger sig sakna verktyg för hur de borde göra för att kunna svara på de globala målen, samt olika krav som under de närmaste åren kommer att komma främst från EU. Även om hållbarhet varit högt på agendan i regionen, är det enligt hållbarhetskonsult **Tomas Knuts** från Losvik & Flén (3.10.2023) många som fastnat i ett medvetandestadium, men inte kommit i gång med det konkreta arbetet.

2 SYFTE

”Jag har genom egen erfarenhet upplevt utmaningarna med och bristen på verktyg för att inleda ett hållbarhetsarbete.”

SYFTET med det här arbetet är att ta fram riktlinjer som hjälper företag att inleda sitt hållbarhetsarbete utgående från en strategi samt en implementering som kan tillämpas av näringslivet. Jag har genom egen erfarenhet upplevt utmaningarna med och bristen på verktyg för att inleda ett hållbarhetsarbete och vet att den här erfarenheten delas av andra inom näringslivet i regionen. I kapitel 7.1 presenteras därför en konkret modell som sammanfattar innehållet i ett hållbarhetsarbete som kan användas som riktlinje och underlag när man inleder sitt arbete.

Det här arbetet genomfördes som en kvalitativ studie där teori kring hållbarhet, strategi och implementering presenteras och diskuteras. Därpå gjordes en studie, som jag valt att kalla en pulsmätning, på fyra olika företag i regionen, där teorin jämfördes mot deras erfarenheter av det egna hållbarhetsarbetet. Detta för att testa teorin, men också för att få fram tyngdpunkter och eventuella problemområden.

Teorin och resultaten av pulsmätningen diskuterades också avslutningsvis tillsammans med ett par hållbarhetskonsulter. **Mikael Botnen Diamant**, från MBD Consulting i Stockholm, är en erfaren hållbarhetsexpert. Han är bland annat författare till boken ”Hållbariseringen” och har en bakgrund inom Röda Korset och som sakkunnig i FN i förhandlingarna kring Agenda 2030 och de globala målen. Han gav sin syn på hur hållbarhetsarbetet generellt upplevs i företag i dag, samt bidrog genom sin erfarenhet med synpunkter på resultatet. **Tomas Knuts**, hållbarhetskonsult från Losvik & Flén, men med en bakgrund inom regionutvecklingsbolaget Concordia, har varit en av de drivande i regionen för att lyfta hållbarheten på agendan och kunde ge sin syn på hållbarhetsarbete i allmänhet och på den regionala situationen i företagen i synnerhet. Diskussionen med de här två refereras inte specifikt, utan har mest fungerat som referenstyngd till arbetet och kommenteras sporadiskt i vissa delar av arbetet.

3 BAKGRUND

”Inledningsvis hade jag gärna haft en checklista eller en typ av färdkarta att ta till, en slags ”sustainability guideline for dummies”.

ORSAKEN OCH BAKGRUNDEN till temat i det här arbetet baserar sig på mina egna erfarenheter och min uppfattning av den generella utmaningen kring hållbarhetsarbete och -utveckling inom näringslivet i Jakobstadsregionen. En vanlig upplevelse inom näringslivet i regionen är ofta att man saknar både kunskapen kring vad det handlar om, samt verktyg för hur man ska ta tag i det här arbetet.

Jag har haft förmånen att vara med och leda samt utveckla hållbarhetsarbetet i ett industriellt SME-företag i Jakobstadsregionen. Arbetet inleddes för cirka tre år sedan när vi tog våra första stapplande steg i något som skulle bli ett ganska omfattande arbete gällande företagets hållbarhet, men som också blev en viktig och naturlig del av företagets affärsstrategi. Stapplande steg inledningsvis, eftersom vi upplevde att vi inte hade direkt kunskap om vad hållbarhet egentligen handlade om eller hur vi ska hantera det. Vi fick en del frågeställningar från marknaden, men de var ganska diffusa och med bristande kunskaper kring ämnet var det svårt att veta hur de skulle bemötas.

Hos oss, och för mig, blev det mycket learning-by-doing under en spännande utvecklingsresa. En resa jag inte skulle vilja vara utan, även om vägen ofta var krokig. Vi snubblade och ibland kändes det både jobbigt och övermäktigt. Men nu, baserat på den efter hand allt bredare kunskap jag kunnat bygga på med och med det insikten om jordens begränsningar, mänskighetens och samhällets verkliga påverkan på jorden samt näringslivets roll i det hela, inser jag verkligen hur viktigt det är att företag påbörjar det här arbetet.

Inledningsvis hade jag gärna haft en checklista eller en typ av färdkarta att ta till, en typ av ”sustainability guideline for dummies”, för att överhuvudtaget veta var man ska börja. Det hade jag inte, och det är bakgrunden till varför temat för det här arbetet var klart för mig från början. Därför vill jag också gärna bidra med mina erfarenheter och det jag kan.

Trots att hållbarhet är högt på agendan i Jakobstadsregionen finns det många företag som inte påbörjat ett konkret hållbarhetsarbete, även om det faktiskt brådskar. Det brådskar för att det nu i snabb takt händer saker som påverkar vårt klimat och vår jord. De här sakerna händer på grund av människans beteende och på grund av den snabba samhällsutvecklingen. Det brådskar också för att världens nationer har kommit överens om att något måste göras och på olika nivåer fattas beslut om regleringar och krav som skl bidra till att minska vår påverkan på jorden. Företagens verksamhet är i allra högsta grad en stor orsak till denna klimat- och miljöpåverkan, också i Jakobstadsregionen. Därför skulle det vara viktigt att på allvar och ambitiöst ta tag i de här problemen utgående från den egna verksamheten, utgående från principen ”gräv där du står”. Men vet man inte hur eller var man ska börja, skulle det i alla fall vara bra att ha inledande riktlinjer för att komma i gång och inte famla helt i blindo. **Därför det här arbetet.**

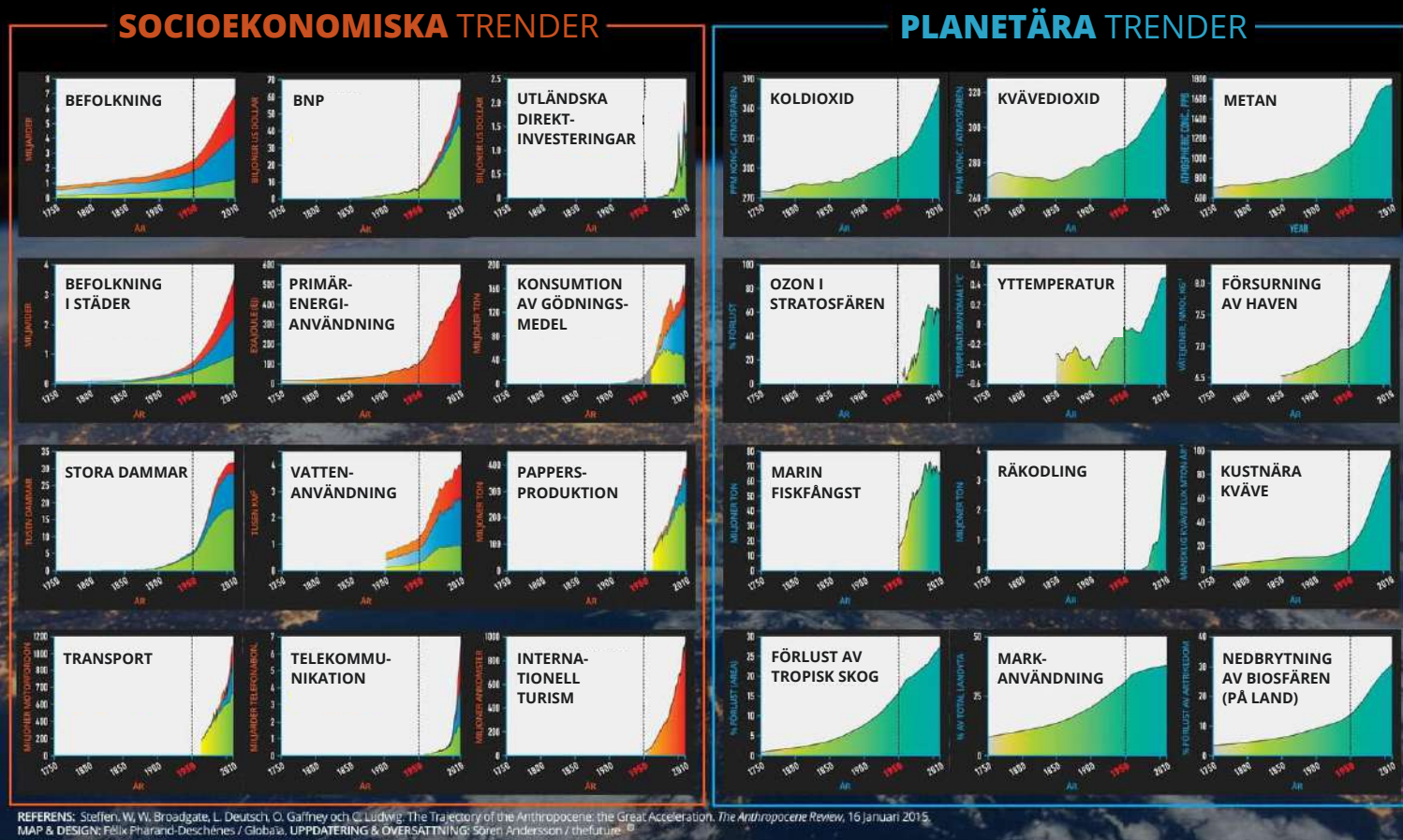
4 VARFÖR

behövs en omställning?

HISTORISKT SETT har världen gått igenom olika stora utvecklingsfaser och -skiften. Troligen står mänskligheten ändå nu inför det största behovet av att ställa om och tänka nytt i en takt som ingen annan omställning tidigare krävt (*Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 20*).

Även om det tagits enorma kliv i det mänskliga välmående under de sista 60 åren (*Raworth, 2017, s. 4*) består den moderna världen, av bekanta, globala problem som vi själva måste hitta lösningar på (*Rockström et al, 2023, s. 9*). Vi har en extrem fattigdom som omfattas av miljarder människor, det råder ett enormt ojämlikhetsproblem, energiproblematiken är synnerligen aktuell och vår kost inverkar negativt på vår hälsa liksom jordbruket på naturen. Samtidigt fortsätter världens befolkning att öka och det inverkar direkt på de tidigare nämnda problemen. Allt detta innebär också en enorm inverkan på klimatet och att mänsklighetens klimatavtryck har fortsatt att öka. (*Rockström et al, 2023, s. 9*)

DEN STORA ACCELERATIONEN



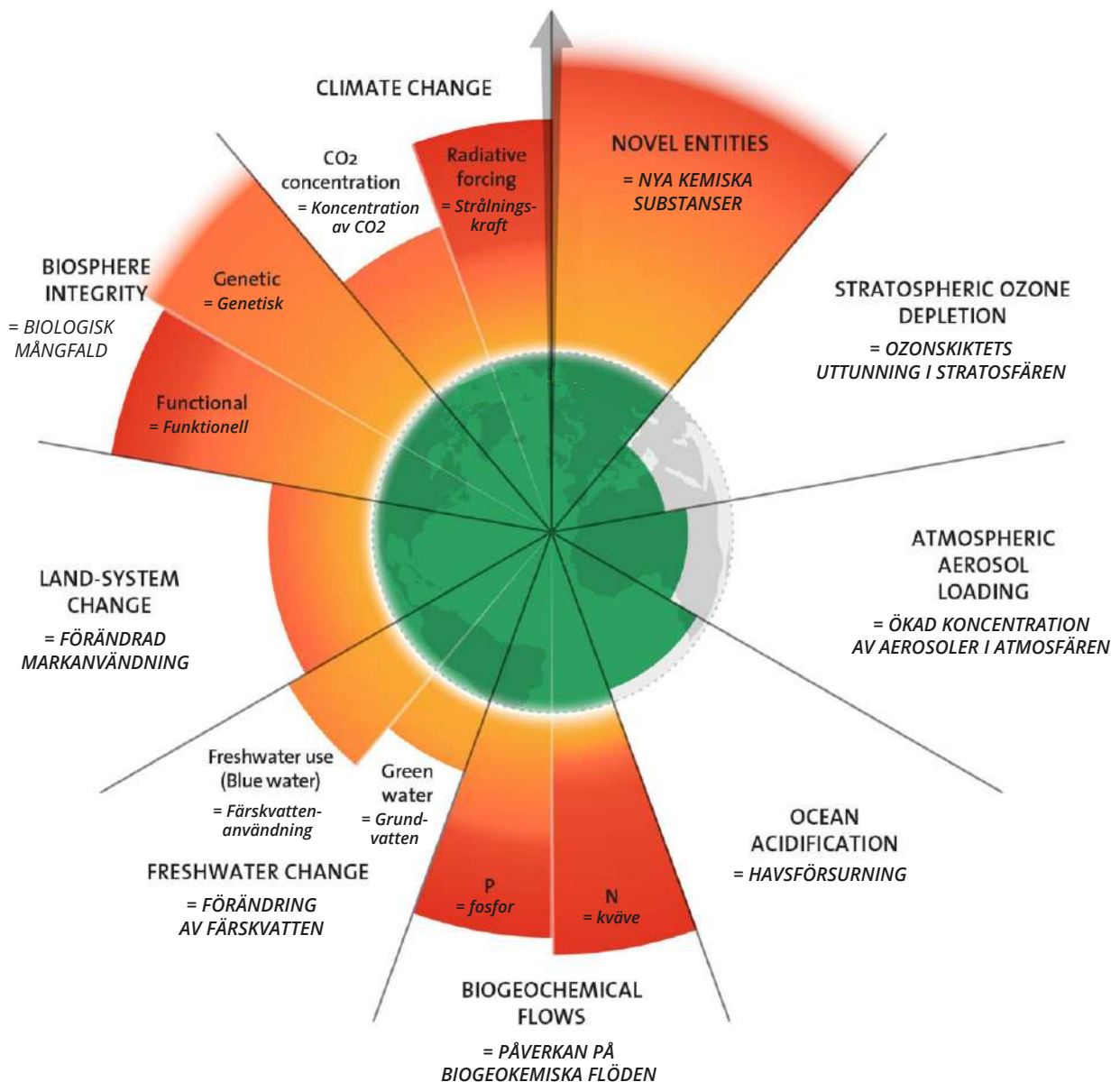
FIGUR 1. Den stora accelerationen eller den extrema tillväxtens påverkan på jorden. (Stockholm Resilience Centre, 2015)

4.1 De planetära gränserna

De senaste årtiondena har i ett historiskt perspektiv varit unika i och med att den extrema tillväxtens påverkan på jordens olika livsuppehållande system har knuffat jorden utanför vår geologiska tids (holocens) gränsvillkor. (Rockström et al, 2023, s. 25). Den tillväxten har till stor del skett under de senaste årtiondena, efter 1950-talet och lett till exponentiell miljöförstöring inom olika områden sedan 1950 och framåt (Carlsson, 2020, s. 55). Det som hänt kan illustreras i diagrammen om den Stora accelerationen, se **FIGUR 1**.

Diagrammen i bilden visar en indelning i socioekonomiska trender och planetära trender. De två trenderna är indelade i tolv olika indikatorer var, som tillsammans belyser hur jorden och den mänskliga utvecklingen är sammanlänkade. Med andra ord ser man här hur människans aktivitet påverkat jordens geologi och ekosystem i en rasande fart från 1950-talet och framåt. Forskningen har kartlagt "den stora accelerationen" i mänsklig aktivitet från början av den industriella revolutionen, cirka 1750. (Stockholm Resilience Center 20.8.2023)

I och med den här förståelsen har forskare också börjat se närmare på och oroa sig för jordens så kallade tippningspunkter, alltså verkligt stora klimatologiska och ekologiska förändringar som antingen är abrupta, oåterkalleliga eller både och. Som ett resultat av detta publicerade forskare år 2009 en ny tankekarta på nio planetära gränser som inte bör överskridas för att jorden ska kunna stanna i detta stabila tillstånd. Flera av dessa har dessutom konstaterats vara överskridna redan, så det brådskar, se **FIGUR 2**. (Rockström et al, 2023, s. 25)



FIGUR 2. De planetära gränserna. (egen översättning, Stockholm Resilience Center, Azote)

4.2 Parisavtalet

På grund av omständigheterna som beskrivs i kapitel 4.1 och för att kunna stoppa klimatförändringen, behöver vi en långsiktig, men också konsekvent politik och verksamhet (*Arbets- och näringsministeriet, 2022, s. 9*). Eftersom klimatförändringen inte känner några nationella gränser, utan är ett synnerligen globalt problem, måste det också hanteras ur ett globalt perspektiv. Därför kom världens ledare under FN:s klimatkonferens COP21 i Paris 2015, överens om att:

- Temperaturökningen globalt ska begränsas till långt under två grader celsius, men ansträngningar ska göras för att ökningen ska hållas under 1,5 grad celsius i förhållande till förindustriell nivå.

- Ländernas åtaganden för att minska växthusgasemissionerna ska revideras vart femte år.
- Sörja för en finansiering för möjliggörande av minskad klimatförändring i utvecklingsländer.

Detta är det historiska Parisavtalet, vilket är ett internationellt juridiskt bindande avtal för dem som förbundit sig till avtalet. I dag har 194 parter (193 stater och EU) förbundit sig till Parisavtalet. (*United Nations, u.å.*)

För att begränsa den globala uppvärmningen, har forskare konstaterat att det krävs att världens klimatutsläpp måste halveras till år 2030 och efter det nå nära noll senast 2050. Det avgörande för om vi kommer att klara det här målet är vad vi gör fram till 2030, eftersom det är den totala mängden växthusgaser ute i atmosfären som spelar roll för klimatet. Ifall det ännu år 2050 finns fossila utsläpp kvar måste mängder av koldioxid tas upp ur atmosfären med hjälp av teknik som de facto inte ännu finns. Ju längre vi väntar med att få ner de fossila utsläppen till noll, desto större beroende skapar vi av dessa tekniker. (*Naturskyddsföreningen, 2021*) Men enligt den senaste Circularity Gap Report från 2023 är den globala ekonomin ännu bara till 7,2 procent cirkulär och det tycks bli värre med åren.

Med en cirkulär ekonomi, skulle vi kunna uppfylla människors behov med endast 70 procent av det material vi använder i dag och dessutom inom gränser som är säkra för planeten. (*Circle Economy foundation, 2023*)

4.3 De globala målen

Parisavtalet föregicks av att FN:s 193 medlemsländer gemensamt antog en agenda för hållbar utveckling, de globala målen. Det är den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling någonsin. Som process är den också den mest transparenta och inkluderande i FN:s historia. Målsättningen med de globala målen är att fram till år 2030 avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa och att lösa klimatkrisen. (*Globala målen, u.å.*)

De 17 målen för hållbar utveckling enligt globala målen, är dock inte relevant endast för världens länder. Om man skall ha en chans att uppnå den ambitiösa målsättningen fram till 2030, krävs det också att företag gör en omställning mot detta. Men då är det viktigt att förstå hur det är relevant för företag och varför. De globala målen är nämligen applicerbara på alla typer av företag, oberoende av sektor, storlek och oberoende av om de är nationella eller internationella. Det har också konstaterats att ett företags förmåga att delta i omställningen för att nå de globala målen, ligger i företagets kärnverksamhet. (*Sustainability Development Goals Fund, 2016, s. 16*)

De globala målen i **FIGUR 3** illustrerar dock inte hur de 17 hållbarhetsmålen hör ihop och på vilket sätt de är beroende av varandra. Det gör däremot bröllopstårtmodellen i **FIGUR 4**, som ursprungligen är framtagen av Stockholm Resilience Center. I botten finns de ekologiska hållbarhetsmålen, som är avgörande för vilka möjligheter vi har att uppnå de sociala (mitten) och ekonomiska (toppen) hållbarhetsmålen. I omvänd ordning behövs den ekonomiska utvecklingen och dess metoder för att hjälpa samhället att hålla oss inom naturens ramar för hållbarhet. (*WWF, u.å.*)

De planetära gränserna har lett till nya sätt att se på risker, samt på konsekvenserna av

både politiska beslut och den ekonomiska tillväxten. Ekonomen Kate Raworth har gjort en modell där hon utgått från de planetära gränserna och de globala målen, men har satt till ytterligare tolv sociala gränser, alltså miniminivåer av nödvändigheter som tillgång till vatten, livsmedel, sjukvård, bostäder, energi och utbildning (Raworth, 2017, s. 38–39; Rockström et al, 2023, s. 30). Hon sätter hållbarhetsmålen i relation till varandra och presenterar två typer av gränser ekonomin behöver förhålla sig till (Carlsson 2020, s. 109) Hennes donut-modell anger alltså inom vilket utrymme ekonomin kan fungera säkert, med andra ord inom donuten, där den mänskliga verksamheten inte spräcker jordens ekologiska tak, men mänskligheten faller inte heller igenom det sociala golvet, se **FIGUR 5**. (Rockström et al, 2023, s. 30)

4.4 Den europeiska gröna given

Också i Europa har man konstaterat att framtiden är beroende av en frisk planet. Medlemsländerna i Europeiska unionen (EU) är förbundna till att uppnå klimatneutralitet till 2050 genom att leverera på åtaganden i Parisavtalet. Därför har EU tagit fram en strategi "The European Green Deal" eller på svenska "den europeiska gröna given", för att uppnå målsättningarna för 2050, se **FIGUR 6**. (European Council and the Council of the European Union, u.å.)

Strategin innehåller ett paket med olika förslag för att anpassa EU till den gröna omställningen med målsättningen att uppnå klimatneutralitet till år 2050. EU vill också bli den första klimatneutrala regionen i världen. Förutom detta är en viktig delmålsättning att minska nettoutsläppen av växthusgaser med minst 55 procent till 2030 jämfört med 1990-års nivåer. Denna målsättning resulterade också i en europeisk klimatlag, vilket innebär att lagen är juridiskt bindande för medlemsländerna. (European Council and the Council of the European Union, u.å.) Genom minskade utsläpp enligt plan i den gröna given, skapas också nya möjligheter för innovation, investeringar och jobb (Europeiska kommissionen, u.å.). Enligt Europeiska kommissionen kan den gröna given också bidra till ett bättre liv och bättre hälsa för nuvarande och kommande generationer genom:

- Ren luft, rent vatten, friska jordar och återställd biologisk mångfald.
- Renoverade och energieffektiva byggnader.
- Hälsosam mat till rimliga priser.
- Mer kollektivtrafik.
- Renare energi och innovativ ren spjutspetsteknik.
- Varor med längre livslängd som går att laga, återvinna och återanvända (cirkulär design).
- Framtidssäkra jobb och kompetensutveckling inför omställningen.
- En globalt konkurrenskraftig och motståndskraftig industri.

4.5 Begrepp, förordningar och krav

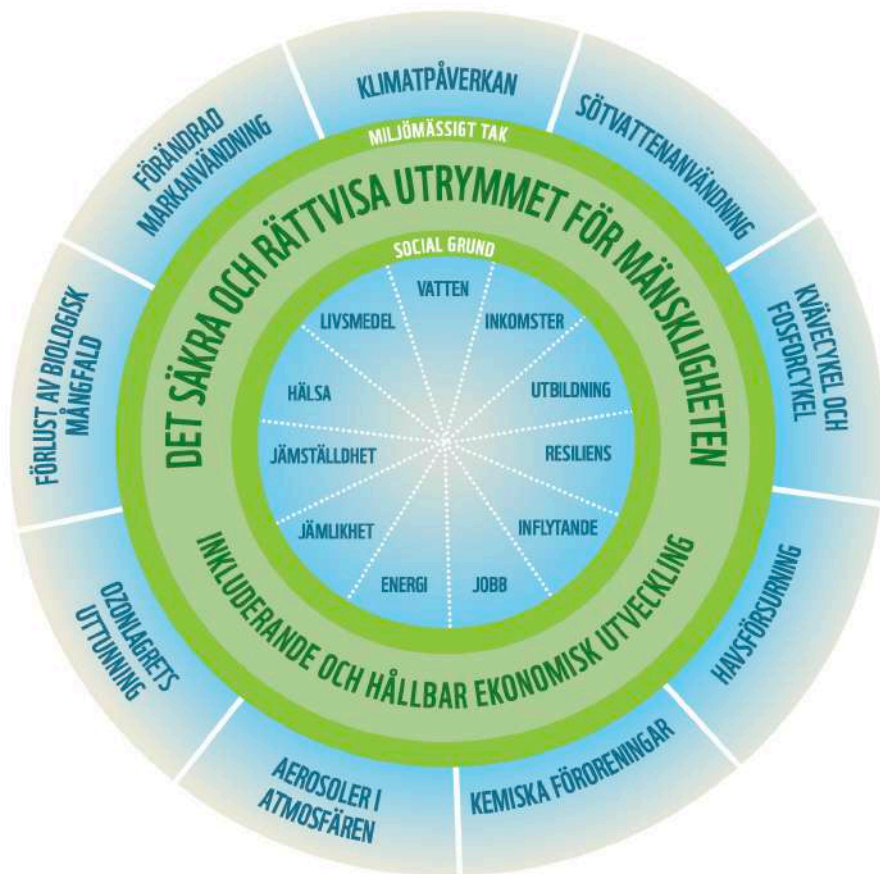
När man som företag inleder sitt förändringsarbete mot en mer hållbar verksamhet, finns det många olika begrepp som kommer emot och som kan kännas förvirrande. Dess är dock bra att hålla reda på. Likaså utvecklas också kraven på företagen i snabb takt just nu och då är det bra att inledningsvis hålla reda på i alla fall de väsentligaste och förstå vad det är som menas. I det här kapitlet behandlas en del av dem, men det är värt att notera att det utöver dessa finns en hel del andra också.



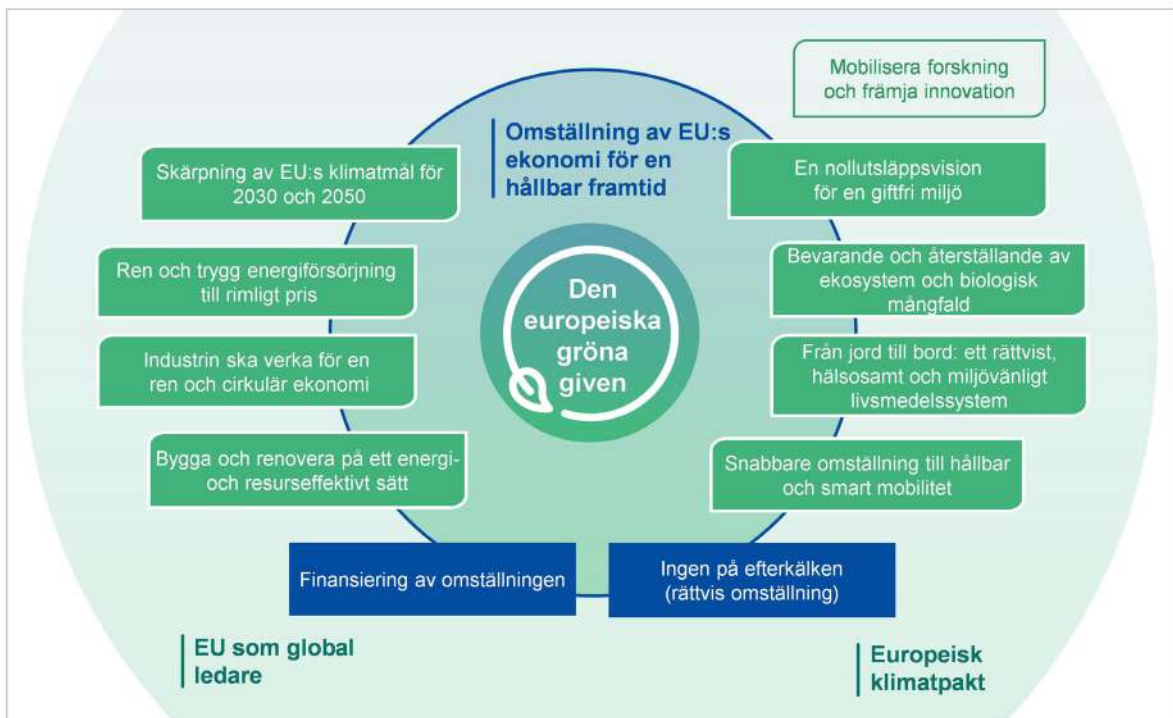
FIGUR 3. FN:s 17 globala mål. (Globala målen, u.å.)



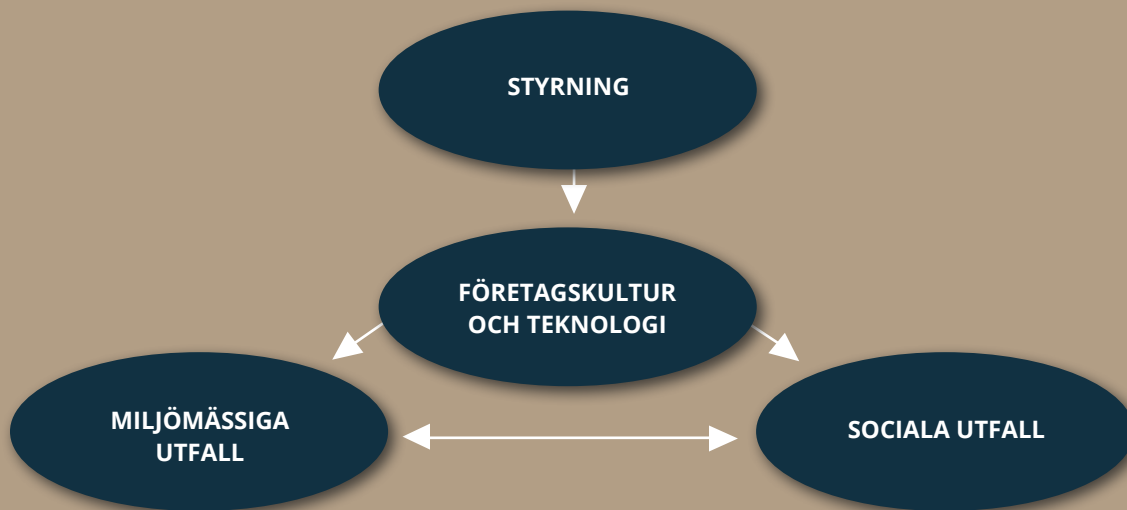
FIGUR 4. En modell av de globala målen i form av en bröllopstårta. Den här modellen visar hur de olika målen hör ihop. Credit: Azote Images for Stockholm Resilience Centre. Illustrationen är baserad på Stockholm Resilience Centres ikonbild "The wedding cake" utvecklad av Carl Folke et al. (WWF, u.å.)



FIGUR 5. Raworths donutmodell som anger var ekonomin kan fungera säkert. (Raworth, 2017)



FIGUR 6. Den europeiska gröna given. En modell för att Europa ska uppnå målen fram till 2050. (European Commission, 2019)



FIGUR 7. ESG definierad som en helhet. (fritt efter Dolan & Barrero Zalles, 2022)

4.5.1 ESG

När man börjar prata om hållbarhet är ESG ett begrepp som snabbt kommer emot. Efter hand som samhällets fokus på hållbarhet ökat, har ESG-kriterierna blivit ett sätt att för investerare och långgivare att mäta och minimera riskerna. ESG, som står för environmental, social och governance (miljö, socialt ansvar och styrning på svenska) är ett väldigt brett begrepp som i princip fokuserar på hållbarheten som ett helt koncept och som mäter ett företag ur alla de tre hållbarhetsdimensionerna. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 36–37)

Kriterierna för ESG sätter standarden för ett företags operativa verksamhet utgående från hur miljömedveten, samt socialt medveten den är. Miljökriteriet mäter företagets ansvarstagande för naturen och för skyddande av naturens ekosystem. De sociala kriterierna mäter ansvaret avseende respekten för det affärsmässiga ekosystemet, inklusive anställda, kunder, leverantörerna, olika partner och det omkringliggande samhället. När det kommer till det sista kriteriet, governance, eller styrningen, mäter det företagets ansvarsförhållande avseende företagets ledarskap, företagsledningens lönesättning, finansiella hanteringen, revision och auditeringar, interna kontroller och aktieägarnas rättigheter. (Dolan & Barrero Zalles, 2021, s. 31)

Det är viktigt att se ESG som en helhet, se **FIGUR 7**, även om det för vissa företag kan kännas naturligt att jobba med bara någon del. Det är nämligen endast genom ett holistiskt förhållningssätt som man kan upptäcka relationerna mellan de olika delarna i ESG och göra en tvärspektoriell jämförelse i organisationen för att kunna komma till insikt och fatta beslut. ESG utgår alltså inte från enskilda utmaningar och isolerad oro någonstans, utan från en bredare medvetenhet integrerad i den företagskultur som företaget utvecklar. Den ska alltså beaktas i alla aspekter av den operativa verksamheten liksom i nyckelprinciperna i strategin. (Dolan & Barrero Zalles, 2021, s. 31–32)

Från ett investerarperspektiv har man dock börjat konstatera ESG-ratingen som utdaterad, eftersom hur ett företag hanterar sina risker inte alltid säger om ett företag är tillräckligt hållbart. Ett annat mätinstrument som i högre grad börjat intressera investerare, är taxonomin (se kapitel 4.5.2), som är en del av EU:s gröna giv och ett led i att säkerställa gröna investeringar. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 37–38)



FIGUR 8. EU taxonomins sex mål. (European Commission, u.å.)

4.5.2 EU:s taxonomi

Med tanke på hur EU:s klimatmål ser ut redan för 2030, behöver också investeringar enligt detta riktas mot hållbara projekt och verksamheter. Därför behövs också ett gemensamt språk och en gemensam definition på vad "hållbarhet" och "hållbart" är. Därför har man som en del av den europeiska given, beslutat om ett klassificeringssystem för en hållbar ekonomisk verksamhet, eller förordningen EU:s taxonomi. (European Commission, u.å.)

Klassificeringssystemet upprättar en förteckning över miljömässigt hållbara verksamheter. EU:s taxonomi ska ge företag, investerare och beslutsfattare lämpliga definitioner för att underlätta identifieringen av miljömässigt hållbara investeringar. Detta system gynnar hållbara investeringar och förflyttar investeringarna generellt till investeringar som är mera hållbara och som jobbar mot klimatmålen för 2030. (European Commission, u.å.)

För att en verksamhet enligt Europeiska kommissionen, ska klassificeras som hållbar utgående EU:s taxonomi, ska den:

- Bidra väsentligt till ett eller flera av de sex fastställda miljömålen, se **FIGUR 8**.
- Inte orsaka betydande skada för något av miljömålen.
- Uppfylla vissa minimikrav inom social hållbarhet, exempelvis mänskliga rättigheter.

Inledningsvis har taxonomin omfattats av dels finansmarknadsaktörer och bolag som erbjuder finansiella produkter inom EU (exempelvis pensionsfonder, banker, kapitalförvaltare), dels börsnoterade företag med fler än 500 anställda. Men detta kommer att ge ringar på vattnet och indirekt påverka även företag som inte omfattas av lagkravet. Över tid kommer taxonomin att utökas till att omfatta många flera företag. Vill man driva innovation och utveckling, finns det mycket att vinna på att redan nu se över taxonomins kriterier. Det ger också bättre resultat när man börjar rapportera. (European Commission, u.å.)

4.5.3 GRI

I samband med det ökade intresset för transparens och företagets ansvar avseende hållbarhet, blir frågan om hållbarhetsredovisning alltmer relevant. Det finns ett antal standarder

och regelverk för detta i dag och i sammanhanget har organisationen Global Reporting Initiative, GRI, och dess riktlinjer för hållbarhetsredovisning varit av central betydelse. (Frostenson & Helin, 2021, s. 14–15)

Som organisation grundades GRI redan år 1997. Organisationen har lanserat vad man kallar GRI standards, vilket är en serie standarder för hållbarhetsredovisning. (Frostenson & Helin, 2021, s. 15) Dessa har uppdaterats flera gånger under åren och 2017 inkluderade man till exempel ett ramverk för företagsrapportering baserat på SDG. (Dolan & Barrero Zalles, 2021, s. 68) GRI:s standarder anger för företaget hur de ska hållbarhetsredovisa och utgår från ett antal principer inom två olika grupperingar. En hållbarhetsredovisning som upprättas enligt GRI Standards skall utgå från innehållsmässiga och kvalitativa principer. Innehållsmässiga principer är kommunikation med intressenter, hållbarhetssammanhang, väsentlighet och fullständighet. De kvalitativa principerna är precision, balans, tydlighet, jämförbarhet, tillförlitlighet och när redovisningen ska avges. Till grund för vad som ska redovisas ligger företagets väsentlighetsanalys. (Frostenson & Helin, 2021, s. 38, 52).

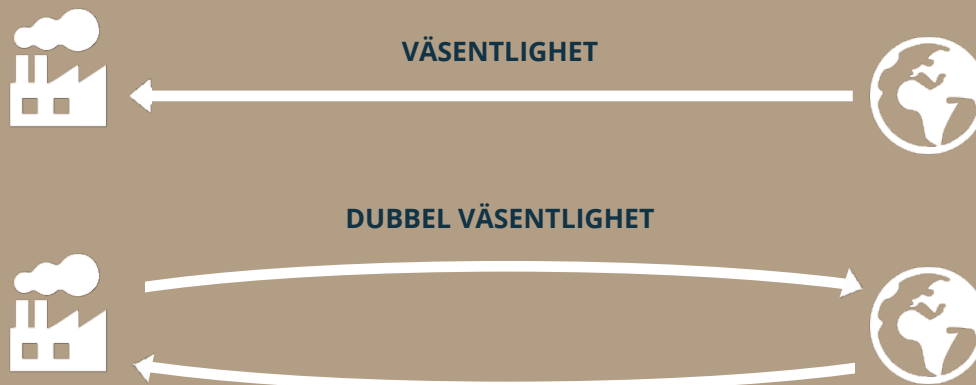
GRI:s ramverk är det första ramverktyget som har publicerats, som dessutom är gratis att använda (Dolan & Barrero Zalles, 2021, s. 68). GRI har positionerat sig som ledande inom hållbarhetsredovisning och en standard som allt fler börjat följa och är därför relevant att nämna. Inom EU har man dock drivit fram lagstiftning på det här området. (Frostenson & Helin, 2021, s. 15, 32) Det här diskuteras mera i kapitel 4.5.4.

4.5.4 CSRD

I januari 2023 trädde det nya direktivet Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD, i kraft. Direktivet ersätter NFRD (Non-Financial Reporting Directive) och dess syfte är att modernisera och stärka reglerna kring den miljömässiga och sociala information företag ska rapportera. Tanken är att de nya reglerna ska försäkra investerare och andra intressenter om att de har tillgång till den information de behöver för att förstå företagets påverkan på miljön och på människor, samt för att kunna analysera finansiella risker och möjligheter som härrör sig till klimatförändringen och andra hållbarhetsutmaningar. Rapporterna ska också granskas av extern part. Det här nya direktivet ska alltså öka transparensen och bidra till att det ska bli enklare att jämföra olika företag. På så vis bidrar det här till en mer hållbar och ansvarsfull affärspraxis. (European Commission, 2023)

Företagen som CSR-direktivet gäller ska i sin tur redovisa och rapportera utgående från European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Det blir ett högre krav på innehåll och i en större omfattning. Inledningsvis omfattas noterade företag med flera än 500 anställda av standarden från januari 2024. Från följande år, alltså 2025, omfattas noterade och onoterade företag som uppfyller ett av kriterierna om fler än 250 anställda, mer än 40 miljoner euro i omsättning eller mera än 20 miljoner euro i balansomslutning. Från och med 2026 omfattas noterade små- och medelstora företag, små och icke-komplexa kreditinstitut och captive försäkringsföretag, samt som sista grupp icke-EU företag med dotterbolag och filialer i EU som har en omsättning över 150 miljoner euro under de senaste två åren samt uppfyller specifika krav. (European Commission, 2023)

I det här sammanhanget stöter man snabbt också på konceptet dubbel väsentlighetsanalys, eller dubbel materialitetsanalys, se **FIGUR 9**. Företag som ska rapportera enligt CSRD kommer att behöva göra en dubbel väsentlighetsanalys. Den visar hur ett företag påverkar sin omgivning inom olika hållbarhetsområden, men också hur hållbarhetsområden påverkar



FIGUR 9. Dubbel väsentlighetsanalys. (fritt efter Täger, 2021)

företaget, till exempel genom hur eventuella skatter på utsläpp kan påverka inköspriset på råmaterial. Den utgör grunden för vad verksamheten ska fokusera på i sitt hållbarhetsarbete och i sin hållbarhetsrapportering. En dubbel väsentlighet är viktig för att företag ska kunna uppfylla kraven i kommande lagstiftningar, ge en heltäckande och korrekt bild av sina prestationer och påverkan inom hållbarhet, samt risker och möjligheter. Genom detta säkerställer man att den hållbarhetsrapportering man gör är relevant, trovärdig och dessutom är i överensstämmelse med de standarder och regler som är fastställda inom CSRD och ESRS. (Stratsys, u.å.)

4.5.5 Green Claims Directive

När det kommer till kommunikationen av hållbarhet, håller EU på och förbereder en lag som heter "Green Claims Directive" vars syfte är att stoppa företag från att använda missledande påståenden om produkters miljövänliga värde. Det är nämligen svårt för konsumenter i dag att förstå vad det miljövänliga värdet på ett företag eller en produkt egentligen är, eftersom det finns en uppsjö av olika miljövänliga etiketter. Det handlar alltså om att ta tag i den så kallade grönmålningen, eller greenwashing på engelska, var man framställer sig bättre än vad man är ur ett hållbarhetsperspektiv. Syftet är också att göra så kallade gröna värdepåståenden pålitliga, jämförbara och verifierbara. (European commission, u.å.)

Lagförslaget är alltså i process, men det kan löna sig att ha detta i åtanke redan nu med tanke på den egna hållbarhetskommunikationen.

4.6 Näringslivets roll

Varför då ett starkt fokus på näringslivet i det här sammanhanget? Det är lätt att tänka att ansvaret för klimatet finns någon annanstans, men näringslivet har de facto en nyckelroll i omställningen mot en hållbar framtid. Företagen är själva livsnerven i samhällsutvecklingen och välfärden. (Schultz & Treijs, 2021, s. 6) Företagen är grunden till ekonomi, tillväxt, innovation och skapande av arbetsplatser. Det innebär också att varje företag, oberoende av storlek, bidrar till den ekonomiska, sociala och miljömässiga utvecklingen. (Hoek, 2018, s. 17) En väsentlig del av utmaningarna kring hållbarhet, kan i dag hittas inom näringslivet (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 15), därför behöver vi alla, också företagen, vara en del av

lösningen inför de utmaningar vi står inför avseende en hållbar framtid. Men en sådan här omställningsprocess är absolut inte enkel. Därför bör både utmaningarna och möjligheterna diskuteras öppet och ärligt tillsammans med olika parter och i samhället. (Schultz & Treijs, 2021, s. 8-9)

De största bovarna i klimatförändringen, kommer från olika affärsverksamheters utsläpp. Därför måste också lösningarna finnas där. Men det räcker inte bara med att storföretagen ställer om sin verksamhet. Andra företag bör också göra det samma för att världen ska klara av att uppnå de klimatmål som definierats och som behövs utgående från den situation världen befinner sig i. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 15) Dock är det också en risk när företagen börjar omfatta de globala målen, att blir de för stolta över sig själva och över att vara en del av lösningen i stället för problemet, att lösningarna inte ökar tillräckligt snabbt och i den omfattning de behöver (Hoek 2018, s. 20).

Många företag har ändå börjat inse vikten av att också företagen börjar agera. Till exempel **Mats Hederos**, tidigare vd på AMF Fastigheter i Sverige, konstaterar att det från näringslivets håll inte räcker det med att säga att politiken ska lösa allting eller vänta på att politiken ska komma med lösningar. Den processen är mycket långsammare än företagens. Därför bör företagen jobba på egna målsättningar. Näringslivet bör gå före och göra det man kan, eftersom företagen faktiskt kan göra väldigt mycket. (Schultz & Teijr, 2021, s.32)

Med ökade rapporteringskrav, som omnämns i kapitlen ovan, är det också hög tid att företag börjar aktivera sitt hållbarhetsarbete. Utgående från olika krav inom bland annat EU:s gröna giv, kommer näringslivet förr eller senare att tvingas in i det. Då är det kanske bättre att börja om inte i går, så senast i dag.

5 ATT STÄLLA OM

”I framtidens moderna företag, fungerar hållbarhet som en drivkraft för både innovation, konkurrenskraft och för att skapa värde.”

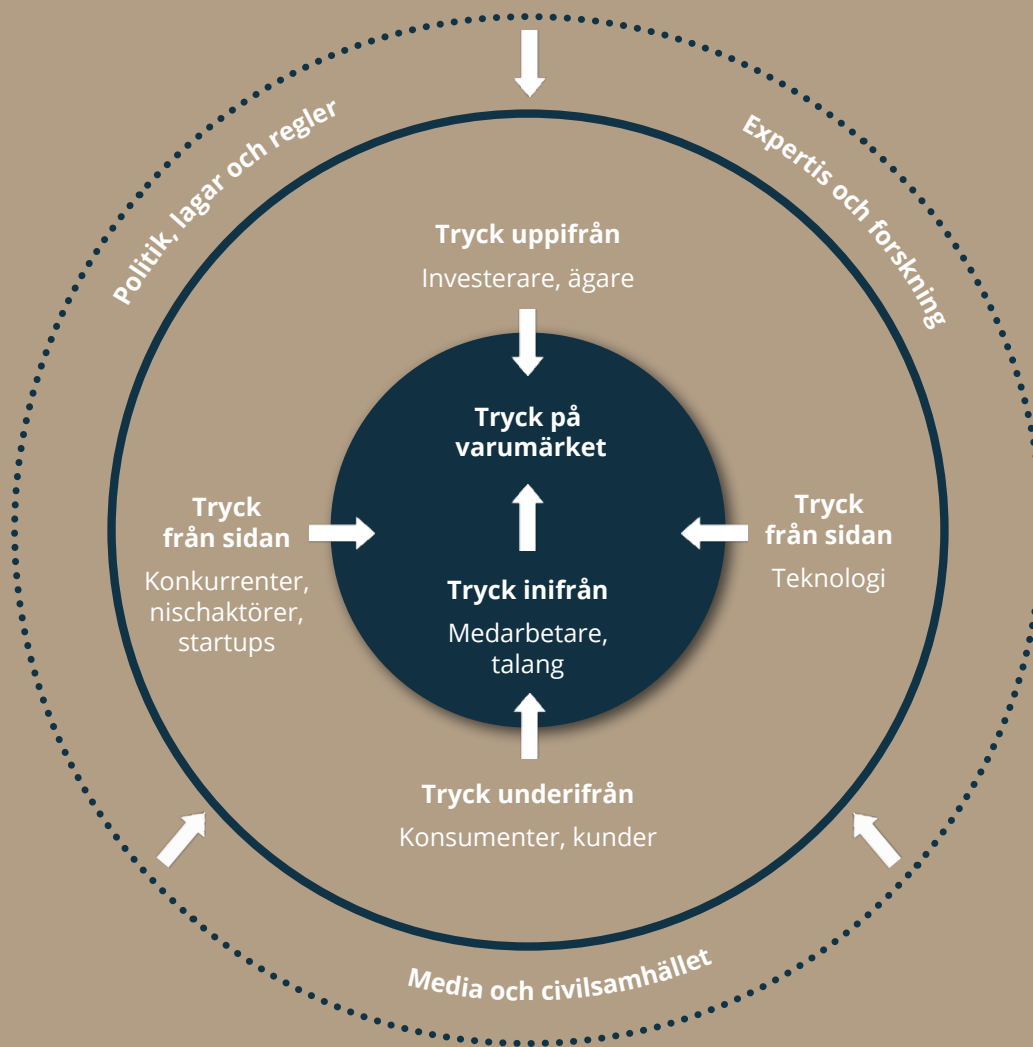
ALLT TYDER PÅ ATT en omställning till mera hållbara verksamhetsformer är ett faktum och här för att stanna. Konsekvenserna av det kommer helt säkert att öka för företagen. Man kan välja att bara se kraven eller så kan man välja att se möjligheterna. Är man långsam i omställningen medför det större risker, är man snabb har man allt att vinna. (*Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 72*)

De tidigare kapitlen har också visat att spelplanen för företag är under förändring. Utgående från det som händer i forskningen och politiken aktiveras media och civilsamhället och då är det ett faktum att ett tryck också föds från investerare, från marknaden och från övriga intressenter. Det skapar en effekt på efterfrågan och företagets varumärke enligt Botnen & Diamants (2021, s. 72), se **FIGUR 10**. I framtidens moderna företag, fungerar hållbarhet som en drivkraft för både innovation, konkurrenskraft och för att skapa värde. Företaget gör vinst genom att svara mot mänskliga behov inom planetens gränser och det hållbara växer förbi det ohållbara. Beslut som företag fattar idag, påverkar framtiden för kommande generationer. (*Schultz & Treijs, 2021, s. 1; Carlsson, 2020, s. 360*)

Det kan upplevas som väldigt omfattande att genomföra en hållbarhetsomställning i praktiken, att gå från ord till handling. Det är lätt hänt att man som företag väljer att skjuta det på framtiden tills man eventuellt upplever sig ha tid ”sen när...”. Andra kanske väljer att ta tag i någon enstaka del, utan att ha gjort en kartläggning och analys, för att veta vad man borde fokusera på. Då är det svårt att pricka rätt. Men det behöver inte vara så komplicerat och svårhanterligt att påbörja ett praktiskt förändringsarbete mot mera hållbara affärsmodeller. Varje enskilt företag är unikt och har egna förutsättningar, men med ett övergripande och holistiskt upplägg, är det rimligt att genomföra en hållbarhetsomställning oberoende av företag. Sen är processen varken rak eller linjär, vilket är viktigt att komma ihåg. (*Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 75*)

5.1 Strategi och hållbarhet

Med all information och kommunikation om hållbarhet, med exempel i vad som diskuterats tidigare i arbetet, är det inte konstigt att företag ofta upplever att hållbarhetsarbetet känns så oöverkomligt och stort att man väljer att skjuta det på framtiden. Men ett företag har också förpliktelser. Det ställs allt högre krav på företag i dag och det handlar inte bara om vad ett företag gör, utan kanske framför allt hur det görs. (*Botnen Diamant & Schultz, s. 75*) När det kommer till företagets hållbarhetsarbete har diskussionen utvecklats från ”vad” och ”varför” till att kretsa kring ”hur” (*Grayson et al, 2022, s. xvii*) och det är här det strategiska perspektivet



FIGUR 10. Trycket på varumärket utgående från en förändrad spelplan.
(fritt efter Botnen & Diamant, 2021)

kommer in. Utvecklingen kommer att ställa allt högre krav på näringslivet och det kommer att gälla också små och medelstora företag. Kundernas efterfrågan kommer att börja innehålla andra typer av krav och via den gröna omställningen kommer också förändringar också gällande lagar och förordningar som näringslivet måste anpassa sig till. Därför behöver alla företag, också de som inte konstateras vara stora, har musklerna, resurserna och en stor intern hållbarhetsexpertis, börja jobba på sin hållbarhetsstrategi (Botnen Diamant & Schultz, s. 15, 20–21). World Economic Forum lanserade till exempel under 2019 The Davos Manifesto 2020: The universal purpose of a company in the fourth industrial revolution, som säger att "ett företags syfte är att engagera alla sina intressenter i ett delat och hållbart värdeskapande."

Företag kommer i framtiden att behöva stå på två ben för att bidra till en snabb klimatomställning. Det ena benet är de egna utsläppsminskningarna och det andra är att bidra till många andra också kan minska sina utsläpp genom att utveckla lösningar som är möjliga, billiga och attraktiva. (Carlson R. 2020, s. 79)

Alla företag är unika och har sina egna utgångspunkter och förutsättningar. Om man gör hållbarhetsarbetet metodiskt, kan det vara om inte enkelt, så i alla fall inte oöverkomligt. (Botnen Diamant & Schultz, s. 75)

5.1.1 Vad är en strategi?

Den kända föreläsaren och författaren Brian Tracy (2015, s. 16) menar att den mest värdefulla ledaregenskapen är förmågan att utveckla en tydlig strategisk plan, men också att se till att den är genomförbar. Dock har forskarna genom åren konstaterat att det inte direkt finns en tydlig enighet kring vad en strategi, eller strategiskt tänkande är, även om det forskats mycket på området och finns en hel del litteratur (Whittington, 2002, s. 8). Fairbanks & Buchko (2018) å sin sida definierar strategi som en integrerad samling av aktiviteter och resursers åtaganden som positionerar en organisation i sin konkurrensmässiga omgivning med målet att generera högklassiga resultat.

En strategi är alltså integrerande och täcker alla aktiviteter i en organisation som förenas i det gemensamma beteendet. Strategin inbegriper åtaganden och engagemang från organisationens olika resurser på sätt som leder till effektiva handlingar. Handlingarna i sin tur positionerar företaget inom sin konkurrensmässiga omgivning som inkluderar kunder, leverantörer och konkurrenter tillsammans med olika externa faktorer.

När man skapar en företagsstrategi, är det enligt Tracy (2015, s. 16) är ofta syftet något av följande. Man vill:

- Öka avkastningen på det egna kapitalet (ROE).
- Ompositionera företaget.
- Maximera styrkor och möjligheter.
- Utveckla en grund för att fatta beslut om handling.

Strategisk planering bör alltså vara en aktiv process där man funderar på steg man bör ta för att uppnå sina målsättningar. För att lyckas med sin affärsverksamhet, måste man också fokusera på den strategiska planeringen och vara framgångsrik också med den. (Tracy 2015, s. 16, 18)

Att utarbeta en strategi handlar ofta om att veta var man är i dag, hur man kom dit och vart man ska. Det finns följaktligen fem relevanta frågor inom företaget man bör ställa sig: **1.** var befinner vi oss i dag, **2.** hur har vi kommit hit var vi befinner oss nu, **3.** var vill vi vara i framtiden, **4.** hur ska vi ta oss dit och **5.** vad behöver vi för att ta oss dit. (Tracy, 2015, s. 16-17)

5.1.2 Implementering av strategier

Som ledare sätter man oftast mera tid på att implementera strategier än att utveckla dem. Också en bra strategi är beroende av dess implementering, eftersom hur bra den än är, kan den misslyckas på grund av en dåligt upplagd implementering. Därför är det viktigt att de organisatoriska strukturerna passar strategin för den konkreta implementeringen. (Whittington, 2002, s. 116) Mintzberg (1990) menar enligt Whittington (2002, s. 119), att man inte egentligen kan fatta beslut om strategier oberoende av existerande strukturer. Organisatoriska strukturer kan både främja och hindra specifika strategier. Mintzberg menar att struktur följer på strategin, på samma sätt som vänstra foten följer på den högra.

Att utarbeta en strategi är ett väldigt entreprenörs- och marknadsfokuserat arbete, medan själva implementeringen av strategin är ett starkt operativt jobb. Att implementera en strategi handlar mycket om att förstärka och sammanföra många delar av organisationen till att stötta och jobba kring och för de uppsatta strategiska målen. Det betyder att man



FIGUR 11. Olika delar som behöver vara sammanlänkade i implementeringen av en strategi.
(fritt efter Luecke, 2005)

behöver involverade och engagerade människor, det behövs motivation, stöd för olika aktiviteter och handlingar, organisationsstrukturen bör vara lämplig, man behöver jobba med kulturen, samt i allra högsta grad ledarskapet, se **FIGUR 11**. Lyckas man inte med att involvera alla dessa delar, lyckas man inte heller med att uppnå de mål man satt. (Luecke, 2005, s. 62, 64–65) Dessa element är också i allra högsta grad relevanta när man jobbar med en hållbarhetsstrategi.

5.1.3 Hållbarhetsstrategi

Många ledande företag har insett att det inte längre finns ett val mellan att göra vinst och vara hållbar, vilket ger en ytterligare dimension i Tracys punkt om att en strategi syftar till att öka avkastningen på det egna kapitalet (ROI), som nämns i kapitel 5.1.1. När man börjar beakta också hållbarhet som en del av sin verksamhet, kräver det att man designar och definierar om både sin verksamhetsstrategi, liksom också de operativa processerna. Detta för att organisationen skall kunna möta alla förändringar och behov på marknaden och i samhället. (Grayson et al, 2022, s. 67, 84).

En hållbarhetsstrategi kan definieras som prioriterade handlingar och engagemang för att hantera den miljömässiga, sociala och ekonomiska påverkan på den egna verksamheten (ESG-påverkan), samt på samhället, för att kunna optimera ett värdeskapande genom att minimera den negativa påverkan och maximera den positiva. (Grayson et al, 2022, s. 67).

Enligt Grayson et al (2022, s. 67) finns det fem sammanlänkade väsentliga egenskaper som definierar en hållbar affärsverksamhet:

SYFTE • PLAN (STRATEGI) • KULTUR • SAMARBETE • PÅVERKAN

Alla fem punkter är kritiska för slutresultatet och de är dessutom beroende av varandra så att var och en av punkterna behöver att de andra fungerar fullt ut för att man ska uppnå en

effektiv hållbarhetsledning (Grayson et al (2022, s. 67). En omfattande och trovärdig hållbarhetsstrategi säkerställer bland annat att man vet vad man avser att göra och vad man gör, den underlättar fokus och möjliggör prioritering och förankrar en grund för investeringar och allokering av olika kapital. Dessutom stöder den ett långsiktigt värdeskapande, förstärker företagets anseende, ökar sysselsättningen och ökar också olika intressenters engagemang. (Grayson et al, 2022, s. 68) Oberoende av strategi behöver riktningen vara klar och man bör vara medveten om att man också under vägen behöver göra val och att dessa val också har konsekvenser (Jonker & Faber, 2020, s. 105).

Det är dock A och O att hållbarheten och affärsstrategin är i linje med varandra, annars kommer hållbarhetsarbetet aldrig att bli en fullt integrerad del av affärsverksamheten, utan riskerar att bara bli en bisak vid sidan av allt annat (Grayson et al, 2022, s. 71). Det krävs alltså en tydligt definierad riktning och en implementering av den på alla nivåer i organisationen (Dolan & Barrero Zalles, 2021, s. 113).

5.2 Leda för omställning

I och med globaliseringen har olika organisationer behövt anpassa sig till en kontinuerlig förändring och till nya utmaningar i en delvis osäker omgivning (Todnem By & Burnes, 2012, s. 10–11). Företagsledare konfronteras med utmaningar kring hållbar innovation för att kunna svara på de växande hoten, men också med möjligheterna kring hållbarhet. Oberoende vilka faktorer man tampas med inom hållbarhetsaspekten inom ett företag, är oftast de första frågorna som kommer upp av strategisk karaktär. Vad krävs för att vi ska hålla oss i konkurrensen när marknadens preferenser ändrar och blir mer fokuserad på hållbarhet? Tyvärr är svaret att det inte finns ett enkelt, entydigt svar på den frågan. Alla företag upplever konsekvenserna av hållbarhetsperspektivet olika. Så i stället för att söka de rätta svaren, behöver företagsledare helt enkelt börja bygga en organisation som klarar av att identifiera och svara mot sina egna hot och möjligheter genom innovation för att klara av att förändringskraven på lång sikt. (Hardagon 2015, s. 1–2)

Att ställa om en verksamhet till att fokusera på hållbarhet kräver insatser på olika nivåer i företaget. Innan ett företag börjar jobba med aktiviteter avseende hållbarhet, är det dock viktigt att initiativet till detta kommer från företagets ledning. Detta för att skapa ett genuint engagemang och för att arbetet systematiskt ska kunna drivas genom hela organisationen gällande identifiering och mätning av påverkan, intressentengagemang, produktdesign, finansiering, informationshantering och evaluering av utförande. (Epstain & Buhovac, 2014, s. 67)

Det är generellt inte ovanligt att det finns ett någorlunda brett intresse för hållbarhetsfrågor i företag i dag. Men det är inte heller ovanligt att satsningar på hållbarhet skjuts på framtiden och orsaken är många gånger att dessa satsningar inte prioriteras och hanteras som övrig strategisk affärsutveckling i företaget. Precis som med all annan affärsutveckling, är det alltså viktigt att skapa intern delaktighet och gemensamma åtaganden också för hållbarhetsåtagandena. Det är ändå relativt typiskt att man i företag hanterar hållbarhet som ett extra jobb som sätts till eller ovanpå allt annat jobb som skall göras. Om hållbarhetsarbetet dessutom saknar integrering eller kopplingar till resten av företagets målsättningar och värdekedja, leder det oftast till att anställda upplever det som en ytterligare betungande arbetsbörda. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 83)

Hållbarhetsarbetet i ett företag kan inte drivas endast av enskilda personer, som eventuellt också saknar mandat för sitt uppdrag. Detta leder i så fall troligen till att man isolerar

hållbarhetsarbetet i företaget. I stället bör företaget som helhet engageras och involveras. Det här innebär i allra högsta grad att också ledningsgruppen och styrelsen tillsammans med medarbetarna bör vara med från början. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 83)*

Ledningen i en organisation bör betraktas som förändringsagenter i nyckelposition med ansvar för konstruktiva förändringar inom organisations avseende hållbarhet. I förändringsarbetet för hållbar utveckling, bör man utgå från tre kärnaspekter: **1.** ge ramverk för förändringsdynamiken, **2.** motivera till förändring och **3.** styra förändringsperioden. *(Huang, 2014)*

I det här förändringsarbetet har verkställande direktören en speciell nyckelroll i att övertyga organisationen om att hållbarhet är ett affärsmål. Ett tydligt åtagande och en tydlig kommunikation från vd:ns sida måste också stödas med att hen leder med exempel och konsekvent stöder ett hållbarhetsfokus. *(Elkington, Leonard, Epstain & Buhovac, 2014, s. 70, 72)* Bazin menar enligt Loid & Malmström *(2020, s. 187)* att för att uppnå resultat, är det liksom i allt förändringsarbete viktigt att man som chef och ledare aktivt jobbar på ett förtroendebyggande. Vi människor lyssnar inte till någon vi inte känner ett förtroende för. För att genomföra en förändring är förtroendekapitalet avgörande *(Loid & Malmström, 2020, s. 188)*. Ett omställningsarbete mot en mera hållbar verksamhet är i allra högsta grad en förändring.

Olika beslut som fattas av en vd påverkar inte bara människorna i den egna organisationen, utan också övriga intressenter som ägare, leverantörer, kunder och de samhällen och ekosystem som företaget är en del av. Dessutom har en vd ofta en offentlig roll och kan på så sätt också påverka samhällsutvecklingen. *(Schultz & Treijs, 2021, s. 24)*

Ett ledarskap som utgår från att uppnå verksamhetens mål baserat på de globala målen, kan inte bara adapteras inom befintliga modeller eller inom det egna företagets väggar. Ett genuint s.k. **SDG-ledarskap** (ett ledarskap som strävar efter att uppnå de globala målen, Sustainability Development Goal) utgår från ett globalt perspektiv och den egna verksamheten med dess leveranskedjor och kunder, integreras som en del av det. Ett genuint **SDG-ledarskap** innebär också ett aktivt ledarskap utgående från principer och värderingar. *(Hoek 2018, s. 402)*

Hoek, *(2018, s.403)* nämner fem speciella kvaliteter för ett **SDG-ledarskap**:

- **MEDVETENHET.** **SDG** är en väsentlig och genomtänkt del av företagets strategi.
- **AMBITION.** Ett ledande företag har utgående från **SDG** en ambitionsnivå som överstiger den allmänna ambitionsnivån och dess aktiviteter är del av en end-to-end-process kontext och fokuserar på långsiktiga resultat.
- **KONSEKVENS.** **SDG** genomsyrar organisationens olika funktioner, liksom den externa kommunikationen.
- **SAMVERKAN.** Att jobba utgående från **SDG** innebär samarbete med olika partners, till exempel andra företag, myndigheter, samhället och andra aktörer.
- **ANSVAR.** Ett ledande företag är transparent, hanterar risker, söker meningsfullt engagemang med intressenter och kräver ansvar för negativ inverkan.

Ett bra ledarskap är kritiskt för att uppnå resultat och framgång, oberoende av vad man strävar efter. Ett ledarskap inom hållbarhet handlar om att beakta alla behov och förväntningar internt och externt, allt från ägare, anställda, från marknaden och kunder, leverantörer, från lagstiftarna och till och med från framtida generationer. Det handlar om att utveckla strategier och leverera resultat baserat på miljömässig, social och ekonomisk prestanda. Det

här i sin tur kräver att ledare i hela organisationen anammar både tankesätt, värderingar, kunskap och karaktär för att leverera mot företagets syfte, utveckla affärsmodeller och driva företagets strategi på ett sätt som levererar allt flera hållbara resultat. (Grayson et al, 2022, s. 130, 149)

5.3 Att kartlägga, analysera och förstå

Det är inte möjligt att vi sparar oss ur klimatkrisen. Därför gäller det inledningsvis för företagen att både identifiera och analysera vilken påverkan företaget har direkt på klimatet. Detta för att man skall förstå och kunna fatta rätt beslut om hur man ska agera. (Schultz & Teijr, 2021, s. 27) Det är också av stor vikt att företag samarbetar med andra företag, politiker och forskare för att vi ska kunna lösa klimatkrisen. Enligt Schultz och Teijr (2021, s. 25) finns det ett par aspekter som är speciellt viktiga för en företagsledare. Dessa är att:

- **Identifiera inom vilka områden företaget har den största direkta påverkan på klimatet.**
- **Fundera vilka möjligheterna är att påverka andra människor och organisationer i en mera hållbar riktning.**

Inledningsvis kan man börja på en övergripande nivå. Vilken mängd energi och material använder företaget i olika processer av verksamheten och varifrån kommer dessa? Vilken sorts avfall och utsläpp skapar företaget genom sin verksamhet och vad gör man av det eller vad händer med det? Hur förhåller man sig till tjänsteresor, personalrestauranger, inköp, uppvärmning, belysning och också investeringar? Genom att diskutera dessa övergripande frågor, kan man identifiera var det kunde finnas störst förbättringspotential. (Schultz & Teijr, 2021, s. 27)

Det är ändå viktigt för ett företags hållbarhetsresa att göra en väsentlighetskartläggning och -analys. De hjälper företaget att identifiera vilka problem och utmaningar som är de mest väsentliga för verksamheten. Med den kunskapen kan företaget reducera sina affärsrisker och i stället fokusera på att optimera den positiva påverkan ur ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt perspektiv. En kartläggning och analys hjälper helt enkelt beslutsfattarna i företaget förstå hur man skall fokusera och prioritera. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att man därigenom inte får svar på hur man ska åtgärda utmaningarna. Till det behövs en plan. (Grayson et al, 2022, s. 30)

Vid en kartläggning är det viktigt att bygga den både på forskningen, liksom på den politiska utvecklingen och den kommande efterfrågan. Kartläggningen behöver också utgå från alla tre dimensionerna av hållbarhet (ESG) och man behöver kartlägga verksamheten genom hela värdekedjan. Annars finns det en risk att man fokuserar på fel saker. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 91–92)

Forskningen har i dag en väldigt stor betydelse för den hållbara omställningen. Det finns en hel del forskning på området att tillgå, samt också utredningar och rapporter. Även om man själv kanske är expert på det egna affärsområdet, är det viktigt att ta till sig den kunskap som finns i forskningen avseende hållbarhet, för att förstå varför man behöver agera och hur man ska agera om det egna affärssegmentet. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 96)

Den politiska utvecklingen ändras mest hela tiden, men samtidigt vet vi att den nu under

en lång tid framöver kommer att ha ett väldigt starkt fokus på hållbarhet. För tillfället ändrar lagar och regleringar för att anpassas till olika ramverk inom hållbarhet, som till exempel Parisavtalet och Agenda 2030. Detta gäller såväl nationellt, som inom EU och globalt. Därför är det väldigt viktigt att hålla sig uppdaterad till en ständig och accelererande förändring gällande detta. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 96)*

För att kartlägga den kommande efterfrågan, behöver man börja från att identifiera verksamhetens olika intressenter, samt vilka av dessa som är relevanta. Efter det behöver man också förstå vad dessa olika aktörer kräver och frågar efter i dag, men framför allt försöka analysera vad de kan tänkas efterfråga framöver. Genom att studera andra aktörer; konkurrenter, kunder och andra branschens aktörer får man en hel del lärdomar och förståelse för vilka de stora frågorna kan tänkas vara. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 97)*

Man behöver också förstå inom vilka områden verksamheten har en hållbarhetspåverkan och ur alla tre hållbarhetsdimensionerna utgående från de globala målen. Genom att kartlägga och analysera verksamheten utgående från de 17 globala målen, inklusive 169 delmål, får man en bred överblick över vilka kopplingar verksamheten har till olika hållbarhetsfrågor. Dock är det viktigt att minnas att dessa mål inte automatiskt garanterar att man fått med allt som är relevant för den egna verksamheten. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 100–101)*

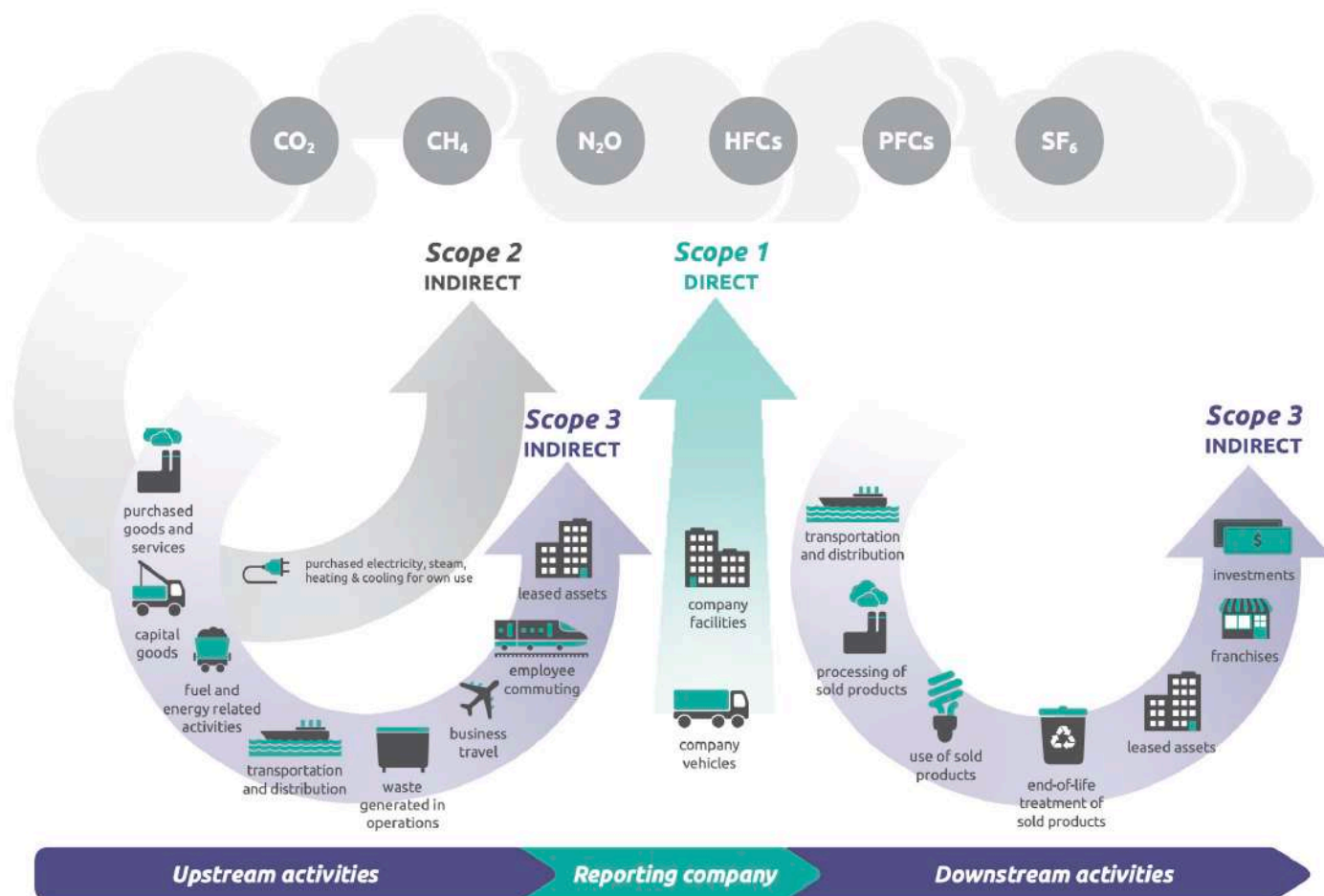
En kartläggning av hela värdekedjan säkrar att man får med så många hållbarhetsaspekter som påverkas av den egna verksamheten som möjligt. De faktiska påverkansområdena kan vara i den mera indirekta verksamheten och därmed svårare att upptäcka och förstå. Därför bör man analysera dels vad som sker indirekt genom den egna verksamheten, dels vad som sker före, genom och efter den egna verksamhetens inblandning, men också vad som sker utanför de egna grindarna. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 103–104)*

En sådan kartläggning kan göras med att man mäter och analyserar sina koldioxidutsläpp utgående från tre olika tillämpningsområden, definierade som scope 1, 2 och 3 av GHG Protocol-standarden. I och med att det engelska ordet scope används både i litteraturen, samt är ett vedertaget begrepp inom hållbarhetsområdet i dag, väljer jag att använda det engelska begreppet. GHG-standarden, se **FIGUR 12**, är en ofta använd standard av utsläppsberäkningar *(Greenhouse gas protocol, u.å.):*

- **SCOPE 1.** Omfattar de utsläpp som sker inom den egna verksamheten, direkta utsläpp, till exempel bränsleförbränning.
- **SCOPE 2.** Omfattar indirekta utsläpp från inköpt energi.
- **SCOPE 3.** Omfattar övriga indirekta utsläpp från inköpt material, produktanvändning, avfallshantering, affärsresor etcetera. Det vill säga sådant som organisationen inte äger eller kontrollerar.

För att förstå en produkts påverkan på miljön kan man göra en livscykelanalys, en LCA (på engelska life cycle assessment), som är en av de mest etablerade metoderna för miljöbedömning av själva produkterna eller tjänsterna. Den här metoden är dock kanske bäst att använda när man behöver mera detaljerade data och analyser, eftersom metoden kräver kvantifierade data. *(Rydh et al, 2002, s. 37)* Innan metoden används, bör man bestämma hur det är tänkt att resultaten av analysen ska användas. Detta eftersom kraven på styrkt trovärdighet är mycket större om resultaten skall användas externt, än endast internt. Även om samma principer tillämpas i båda fallen. *(Rydh et al, 2002, s. 42)*

Oavsett vilka metoder man anser sig behöva använda, eller väljer att använda, är ordentlig



FIGUR 12. GHG-emissionens scope 1, 2 och 3, här på engelska. (World Resources Institute, u.å.)

kartläggning och analys en av hörnstenarna i en framgångsrik hållbarhetsstrategi. Genom dem får man en förståelse för hur man ska rikta resurserna för att fokusera på handlingar som har den största inverkan på planeten och samhället. (Grayson et al, 2022, s. 45)

Även om det är mycket fokus på klimatet i kartläggningen, troligen för att det känns mest konkret, är det också viktigt att kartläggningen innehåller alla tre dimensionerna av hållbarheten. Mikael Botnen Diamant nämner (5.10.2023) att man med fördel också kan anamma scope-tänket på den sociala hållbarheten. På samma sätt finns då allt som händer utanför grindarna inom scope 3 och liksom med klimatet är det troligen där den mesta av påverkan finns. Som exempel kan nämnas arbetsvillkoren hos en asiatisk leverantör. Liksom med klimatet, är den här delen samtidigt svårast att komma åt.

5.4 Ta riktning och sätta mål

Det är viktigt att man sätter upp tillräckligt ambitiösa mål för sitt hållbarhetsarbete. Men när man gör det, är det ändå viktigt att dessa inte känns vare sig meningslösa eller omöjliga att nå. Annars uppstår bara uppgivenhet och förvirring. (Schultz & Treij, 2021, s. 94) För att ge en riktning åt organisationen för sättande av mål, delmål och aktiviteter, är det också bra att inledningsvis fatta ett övergripande strategiskt rikttningsbeslut (Botnen Diamant & Schultz 2021, s. 133).

De globala målen i Parisavtalet är bra att ha som utgångspunkt också för det egna företagets verksamhet. De facto har ledare från näringslivet också varit med och bidragit till

parismålen. (Schultz & Treij, 2021, s. 94, 97) Om vi dessutom skall ha en chans att nå målen i Parisavtalet, räcker det inte heller med att sätta endast halvambitiösa målsättningar (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 134). Men använder man till exempel Parismålen som riktning, är det ändå viktigt att man bryter ner det till något man kan råda över. (Schultz & Treij, 2021, s. 94, 97)

Ett strategiskt rikttningsbeslut bör vara i enlighet med forskningen, regleringar och kommande kundefterfrågan (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 134). Det finns helt klart också flera fördelar med att använda vetenskapen som grund för sina mål. I Schultz & Treijs bok (2021, s. 98) refereras till undersökningar gjorda med företag anslutna till Science based target initiatives (ett internationellt initiativ som stöds av både FN och WWF och som hjälper företag att sätta klimatmål baserat på vetenskapen) som har rapporterat om bland annat följande erfarenheter:

- Starkare varumärke.
- Ökad innovationskraft inom företaget genom att målen skapat engagemang och kreativitet hos personalen.
- Ökad konkurrenskraft.
- Ökat förtroende hos investerare.
- Ökad beredskap inför kommande lagändringar avseende klimatregleringar.

Enligt Botnen Diamant & Schultz (2021, 135–136) finns det några punkter att beakta när man fattar ett övergripande rikttningsbeslut:

- Nyckelord, mål och mätvärden bör finnas med som verktyg. Till exempel datumsättning för när alla produkter ska vara hållbara.
- Utgå från en strategisk utgångspunkt om varför ni vill göra det här och hurudant företag ni ska vara i framtiden.
- Bygg riktningen på en verklig strategi som genomsyrar allt ni gör och bygg värdegrunden utgående från det.
- Rikttningsbeslutet bör vara nedbrytbart, alltså kunna brytas ner i tydliga mål, delmål och riktiga aktiviteter.
- Var tillräckligt ambitiös. Det gynnar utvecklings- och innovationsprocesserna, andra beslut i företaget, samt ger en tydlig markering till organisationen att man menar allvar.
- Kommunicera rikttningsbeslutet. Gör man det officiellt, finns det ingen återvändo och då måste man agera.

Alla dessa ger en tydlighet när organisationen vidare ska sätta ytterligare detaljerade mål och delmål.

För det operativa och konkreta hållbarhetsarbetet i företaget är det viktigt att man sätter ordentligt ambitiösa, men också konkreta mål och att dessa mål är förankrade i ledningen. Att man vågat fatta ambitiösa beslut och sätta modiga, tydliga och övergripande mål från början, är en av orsakerna till framgång för många företag som kommit långt i sitt hållbarhetsarbete. Liksom att det är ledningen som kommunicerat dessa målsättningar internt. För att kunna göra detta framgångsrikt, behövs både kunskap, engagemang och ägarskap över arbetet. Därför är också kartläggningsfasen av yttersta vikt inför dessa beslut. (Botnen Diamant & Schultz 2021, s. 82–83)

Hållbarhetsarbetets resultat syns inte alltid i nästa kvartalsrapport, och därför är det viktigt att vara ihärdig och långsiktig i arbetet (*Botnen Diamant & Schultz 2021, s. 138*). Liksom med andra mål, underlättar det att sätta mål utgående från SMART-principen också när det gäller hållbarhetsarbetet (*Schultz & Treij, 2021, s. 103*). En viktig inledande aspekt enligt den principen är att målen är tillräckligt specifika, så man vet vad man faktiskt skall uppnå. De skall också vara mätbara, både kvantitativt och kvalitativt. Målen bör också vara accepterade, vilket innebär att ägarskapet av målen också bör vara tydliga. Även om målen behöver vara tillräckligt ambitiösa, måste det finnas en balans så att de också är realistiska. En viktig pelare är att målen är tidsatta för att man skall veta när man förutsätts komma i mål och kunna planera utgående från det. (*Botnen Diamant & Schultz 2021, s. 139, Grayson et al, 2022, s. 77*)

Oberoende av vilka mål man jobbar med, behöver man jobba med både utvärdering och revidering. Detta gäller också i allra högsta grad hållbarhetsmålen. Olika omständigheter, som till exempel regleringar, ny forskning eller efterfrågan kan ändra eller egna satsningar kan bli både bättre eller sämre än man tänkt och man behöver revidera sitt arbete och sina mål baserat på detta. (*Botnen Diamant & Schultz 2021, s. 140, Grayson et al, 2022, s. 80*)

5.5 Planera och implementera

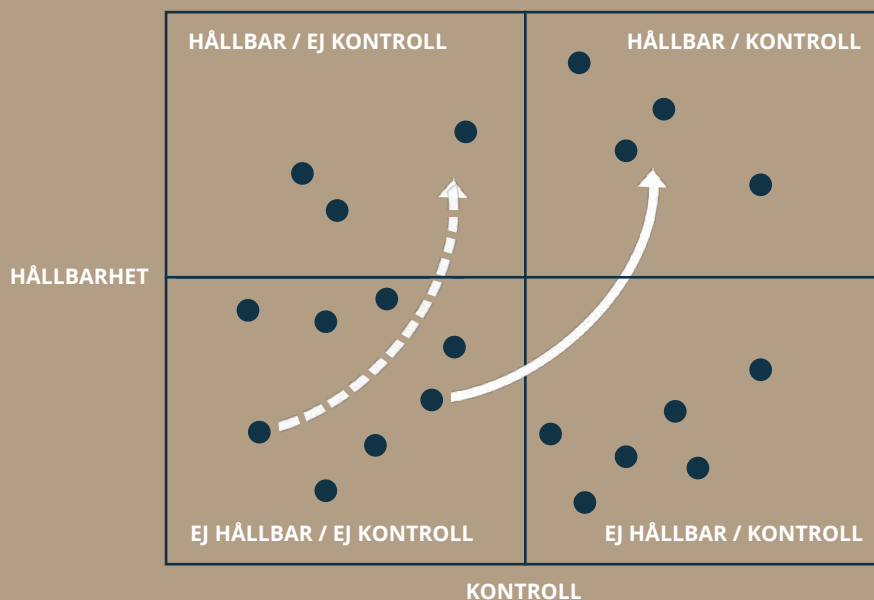
Operativ hållbarhet handlar om att omvandla ett företags åtaganden i verkligheten, så de blir både trovärdiga och meningsfulla för alla intressenter. Att gå från ord till handling handlar ofta om att också gå in för en kulturförändring och därför behövs ett förändringsledarskap. (*Grayson et al, 2022, s. 103*)

Genom att kartlägga och analysera sin verksamhet, identifierar man samtidigt de största utmaningarna och påverkansområdena i ens verksamhet utgående från ett hållbarhetsperspektiv. Faktum är att situationen för många företag är, att uppenbart ohållbara produkter eller tjänster till och med kan vara företagets viktigaste inkomstkälla och kassako. Då gäller det att hitta lösningar för de olika utmaningarna, utgående från att man identifierar vad det egentliga problemet, behovet eller liknande som ska lösas är. I det här skedet bör man alltså svara på hur man tänker hantera sina utmaningar, med fokus på varför. (*Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 124–125*)

För att visuellt tydliggöra sina utmaningar, kan man med fördel använda sig av en fyrfältsmodell i vilken man kategoriserar sina utmaningar, definierar vilka man har koll över och på så vis också har möjlighet att påverka, se **FIGUR 13**. Den centrala frågan i modellen är hur man säkrar att alla ens punkter gör en förflyttning till det övre högra hörnet. (*Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 125–126*)

Ibland är det enklare än man tror att hitta en lösning på sina identifierade utmaningar, men ibland ställs helt andra krav på lösningarna. Dock bör man akta sig för lösningar som inte gör någon skillnad. (*Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 126*)

Utmaningarna kan vara av olika karaktär. En utmaning som är evolutionär kan man hantera rätt okomplicerat och till exempel hitta lösningar genom modifiering eller justering. Är utmaningen mera innovativ behövs mera nytänkande för att lösa utmaningen. Till exempel kan man behöva hitta nya materialval eller ett återvinningskoncept för produkten eller så kan man behöva kräva en ändring i kravställningen gentemot andra intressenter och ändra sin leverantörsstrategi. Om utmaningarna är tillräckligt stora kan man behöva omprioritera om man inte kan skapa hållbara lösningar kring dem. Alternativt kan man behöva ta till disruptiv innovation då man utgår från det man som företag är bra på, men man antar ett helt



FIGUR 13. Fyrfältsmodell – en utveckling mot hållbarhet och kontroll.
(fritt efter Botnen Diamant & Schultz, 2021)

nytt sätt att göra det på som är hållbart. Alla företag har inte heller tillräckligt med muskler eller resurser att göra alla förändringar själv och då kan en samverkan med andra aktörer vara lösningen. Det kan också handla om yttre attribut som inte är hållbarhetsanpassade och då kan man i samarbete med andra hamna att ta till påverkan för att få igenom mera gynnsamma lösningar ur ett större perspektiv. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 127–130)

Att implementera ett hållbarhetsarbete i organisationen, handlar om att gå systematiskt till väga genom att integrera hållbarhet i företagets verksamhetsmodell och verksamhetens alla delar. Det betyder allt från leverantörer och logistikkedjan, till produkten och serviceutbudet liksom leveranserna, till interaktionen med investerare, kunder och ända till utmaningarna med uttjänta produkter. Därför är det också viktigt att det finns en bred förståelse för företagets syfte med hållbarhetsarbetet. Genom att implementera ett hållbarhetsarbete fullt ut i organisationen, skapar man också en större trovärdighet för sitt arbete externt och minskar risken för att bli anklagad för greenwashing. (Grayson et al., 2022, s. 88–90)

Sammanfattningsvis kan man konstatera att man övergripande behöver fokusera på några väsentliga punkter (Grayson et al, 2022, s. 90–96):

- **ANTALET LIERADE**

Alla funktioner i organisationen behöver ha rätt förutsättningar för att utveckla och tillämpa en handlingsplan. För det behöver man vara medveten och ha en förståelse för hållbarhetsstrategins syften och målsättningar, samt också vilka utmaningar och eventuella potentiella lösningar som identifierats i kartläggningsfasen. På så sätt kan varje funktion i organisationen identifiera vilken innebörd dessa har för sin del och skapa egna planer och mål som stöder företagets övergripande hållbarhetsarbete.

- **REDUCERA KOSTNADER OCH ELIMINERA AVFALL**

Att gå igenom verksamheten och effektivisera verksamheten ur ett hållbarhetsperspektiv innebär också att man kan spara kostnader. Detta kan ske till exempel genom att byta till

förnybar energi (inte dock alltid en sanning, jfr vintern 2023, egen anm.), reducera energikonsumtionen och genom att eliminera eller åtminstone minimera sitt avfall. Att eliminera avfallet betyder också att man optimerar materialflödet och på så vis kan uppnå lägre inköps- och leveranskostnader, samt mindre mängd material som går till avfall och som man betalar för.

• SE ÖVER PRODUKT- OCH SERVICEPORTFOLION

När man ser över produkt- och serviceportfolion är det bra att identifiera var den största påverkan finns och fokusera insatserna till förändring där. Om man tillverkar fysiska produkter kan man med fördel göra en typ av trafikljussegmentering. Produkter noterade som "röda" kan innehålla ohållbara råmaterial, orsaka skadliga eller ohälsosamma effekter i produktionen, även om det är inom lagens gränser, eller orsaka någon typ av oacceptabel skada under användning. "Gula" produkter har noterade negativa effekter, men är sådana att de ändå kan förändras över tid och genom samarbete. Det kan till exempel gälla begränsade rättigheter för anställda i leveranskedjan och som eventuellt kan förbättras i samarbete med leverantören eller material i produkten som begränsar återvinningen av en utjänt produkt, men som kan bytas ut till ett återvinningsbart material. "Gröna" produkter å sin sida är redan hållbara ur alla perspektiv och sätter standarden för de övriga. Genom att gå in för hållbart designade produkter, öppnar det också upp möjligheter till potentiella, nya affärsmöjligheter.

• TA MED HÅLLBARHET I KONKURRENSANALYSER, RISKHANTERING, FOU OCH I INNOVATIONSPROCESSEN

Företagets ESG-påverkan och dess lösningar, kan vara kärnan i framtida marknadsframgångar i förhållande till konkurrenterna. Hållbarheten kan sannolikt bli en konkurrensfaktor och är därför en viktig aspekt att beakta i konkurrensanalyser. De största påverkansfaktorerna i väsentlighetsanalysen kommer också med stor sannolikhet att ha en positiv inverkan på företagets risker, varför de behöver tas med i riskhanteringsprocessen. Därtill är en omställning till en hållbarare verksamhet beroende av innovationer och utveckling, varför det också är av störst vikt att hållbarheten är en väsentlig faktor i företagets FoU och innovationsprocess. Det finns alltså en stor relevans att beakta hållbarhetsaspekten i alla dessa processer i företaget.

• INGÅ PARTNERSKAP MED LEVERANTÖRER

Faktum är att en stor del av ett företags hållbarhetspåverkan finns i leverantörskedjan och inom scope 3 när det kommer till beräkning av koldioxidemissioner. Därför finns det också en stor möjlighet till förbättring där. För många företag innebär en stor del av hållbarhetsarbetet att jobba tillsammans med leverantörerna för att försäkra sig om att de omfattar de hållbarhetslöften och åtaganden som är förenligt med företagets egna. Det är naturligt att börja med första kedjans leverantörer, alltså de man gör direkta affärer med. Men det expanderar ganska snabbt till att omfatta hela leverantörskedjan. Att jobba tillsammans kring detta, gör att man har mera makt att förändra, än om man gör det separat.

• OMRÖVA AFFÄRSMODELLEN

Ett kraftfullt sätt att implementera ett hållbarhetsarbete är att ompröva sin affärsmodell. En av de största förändringarna som är på gång är skiftet från en linjär affärsmodell till en cirkulär, där råmaterial och komponenter är i ständig återanvändning. Affärsmodellen är alltså

det sätt på vilket företaget genererar värde till kunden. Som ett exempel på ett verktyg har Rebecka Carlson tillsammans med Albaeco och Stockholm Resilience Center tagit fram sustainable business canvas, för att utveckla framgångsrika, hållbara och skalbara affärsmodeller. Modellen är starkt inspirerad av **Alexander Osterwalders** business canvas modell, som varit revolutionerande inom affärsutvecklingen och är därför väl värd att kasta ett öga på i sammanhanget, eftersom den är både överskådlig och övergripande. (Carlson, 2021, s. 9–10)

5.6 Någon ska göra jobbet

Efter hand som hållbarhetskraven i samhället och på företagen ökar, ökar också intresset bland medarbetarna i organisationerna. Det börjar finnas ett allt större intresse för både viljan att vara delaktig, liksom för att kunna bidra till sin arbetsgivares arbete kring hållbarhet. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 53) De flesta vill också jobba för företag som uppfyller djupare syften än nästa kvartalsresultat, och som är större än de själva och organisationen. För att bli verkligt engagerade i hållbarhetsarbete behöver människor ändå känna att det också löser problem som de själva kan identifiera. Därför behöver man engagera människor på det personliga planet för att verkställa en hållbarhetsstrategi. (Werbach, 2009)

Inom ramen för Inner Development Goals initiative framhåller man till exempel nödvändigheten i att jobba med människans inre dimensioner som att vara, tänka, relatera, samverka och handla, för att en människa ska kunna bidra till hållbarare lösningar. Detta för att människor är olika, med olika behov, värderingar och övertygelser. (IDG, u.å.)

För att ett företag skall lyckas göra en hållbarhetsomställning, är det någon som måste göra jobbet. Därför är det viktigt att personalen upplever det hållbarhetsarbete som görs som genuint, men också att det finns olika möjligheter för medarbetarna att både delta och påverka arbetet. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 53) Detta kan relateras till employee engagement (medarbetarnas engagemang, fri övers.) som är en beskrivning av nivån på ivrigheten och passionen hos människor. Engagemanget är ändå något mera än bara en arbetstillfredsställelse och handlar om att engagera hela människan och hela hennes psykologi. Att engagera personalen i hållbarhetsarbetet, kan ge dem en möjlighet att tjäna något större och göra att olika problem och utmaningar uppdragas innan de blir för stora. Att engagera medarbetarna i strategin för hållbarhetsarbete kan samtidigt konstateras vara en innovationsstrategi. I många organisationer engageras sällan mera än 25 procent av personalen i olika innovationsprojekt, men om man effektivt organiserar engagemanget kring hållbarhetsmålen i företaget, är chansen till aktivt deltagande mycket högre. (Werbach, 2009)

Om medarbetarna på ett konkret sätt involveras i företagets hållbarhetsarbete genom att man lyssnar på dem, ger dem möjlighet att komma med idéer som man verkligen lyssnar till, samt också tar vara på deras önskemål, kommer de att bli en del av företagets rörelse framåt. De kommer att vara med och driva arbetet. Dessutom finns lösningar på olika typ av problem oftast närmare än man tror. Därför lönar det sig att hitta lämpliga modeller och system genom vilka medarbetarna kan involveras i hållbarhetsarbetet. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 53).

I slutändan är det ofta medarbetarna som ska göra det mesta jobbet när det kommer till företagets hållbarhetsarbete. Därför är deras engagemang av mycket väsentlig betydelse. Det är också viktigt att de får en bra bild av både syfte och målsättningar, för att kunna leverera på dem. Målen som är kopplade till deras eget arbete, bör likaså vara både tydliga och konkreta. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 159)

Det är också relevant att medarbetarna involveras så tidigt som möjligt. Att involvera medarbetarna redan i det initiala arbetet med kartläggning och definiering av mål, för att inte tala om att erbjuda medverkan i diskussioner om hur målen ska förverkligas, ger ofta nya dimensioner i arbetet. Konkreta sätt att involvera medarbetarna kan till exempel vara genom olika workshops eller genom att bjuda in till olika arbetsgrupper med konkreta syften och frågeställningar att jobba kring. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 149–150)

Att involvera och engagera medarbetarna i hållbarhetsarbetet gör att de också blir ambasadörer för det omställningsarbete som företaget gör. De blir kulturbärare. Därför behöver man också komma ihåg att ge både formell uppmuntran och erkännande, för att tydliggöra att det omställningsarbete man gör inte bara är vackra ord på papper. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 150)

5.7 Rapportering och kommunikation

Inledningsvis är det värt att notera skillnaderna mellan hållbarhetsrapportering och hållbarhetskommunikation. Rapporteringen handlar om att följa upp hållbarhetsprestationer och -insikter, medan kommunikationen ska nå en bredare publik och kan ha olika syften. Däremot är hållbarhetsrapporteringen en väldigt kritisk del av hållbarhetskommunikationen. (Grayson et al, 2022, s. 215) De är alltså väldigt nära sammankopplade och därför är det naturligt att behandla dem i samma kapitel.

5.7.1 Rapportera

Hållbarhetsrapportering innebär att ett företag öppet berättar vilken påverkan företagets verksamhet har på världen, samt vilka hållbarhetsutmaningar man har. Genom hållbarhetsrapportering ökar man både transparensen och synligheten, samtidigt som man skapar bättre förutsättningar för den strategiska hållbarhetsutvecklingen och för att svara mot olika regleringar och krav. Dessutom bör rapporteringen också berätta om företagets utveckling avseende ESG-målen. Baserat på vad en hållbarhetsrapportering kräver, blir det samtidigt också lättare för företaget att sätta mål, att mäta sin prestanda och hantera det egna förändringsarbetet mot att göra verksamheten mera hållbar då man vet vad man behöver rapportera. (Grayson et al, 2022, s. 153)

Det rör på sig en hel del gällande företagens hållbarhetsrapportering. Därför lönar det sig att hålla sig a jour med detta. Hittills har rapporteringen väldigt mycket utgått från företagets egna villkor, vilket både ifrågasatts och kritiserats. När företag rapporterar om det de själva kan och vill, i stället för att ha fokus på den egna rollen och inverkan på de verkliga strukturella problemen, hävdar många att det blir subjektivt och ett självändamål. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 159) Det gör det svårt, eller i princip omöjligt, att jämföra prestationerna och företaget riskerar att anklagas för grönmålning (Grayson et al, 2022, s. 154). Det är därför nödvändigt med globala standarder som ger möjlighet till både utvärdering och jämförelse. Då skulle hållbarhetsredovisningen gå mera från hållbarhetsredovisning till -revision. (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 159)

Även om nya krav är på kommande, faller ännu inte alla företag inom ramen för att man måste hållbarhetsrapportera. Men eftersom det är på gång, lönar det sig att fundera på sin hållbarhetsrapportering, så man är förberedd. Om företaget inte ännu har krav på sig att

hållbarhetsrapportera, finns det ändå några riktlinjer som är bra att redan inledningsvis hålla sig till när ett företag rapporterar sitt hållbarhetsarbete. Man bör mäta och följa upp arbetet gällande de största utmaningarna man har, redovisa resultaten både internt och externt, samt inkludera hur företaget tänker revidera sin verksamhet för att hantera sina utmaningar. Utgående från detta är man också väl förberedd i takt med att hållbarhetsrapporteringen utkristalliserar oberoende av företaget. Dessutom tvingar det också fram processer som gör att hållbarhetsutvecklingen i företaget går framåt. Dock kräver det att hållbarhetsrapporteringen inte separeras från annan verksamhet. *(Botnen Diamant & Schultz 2021, s. 43, 159–160)*

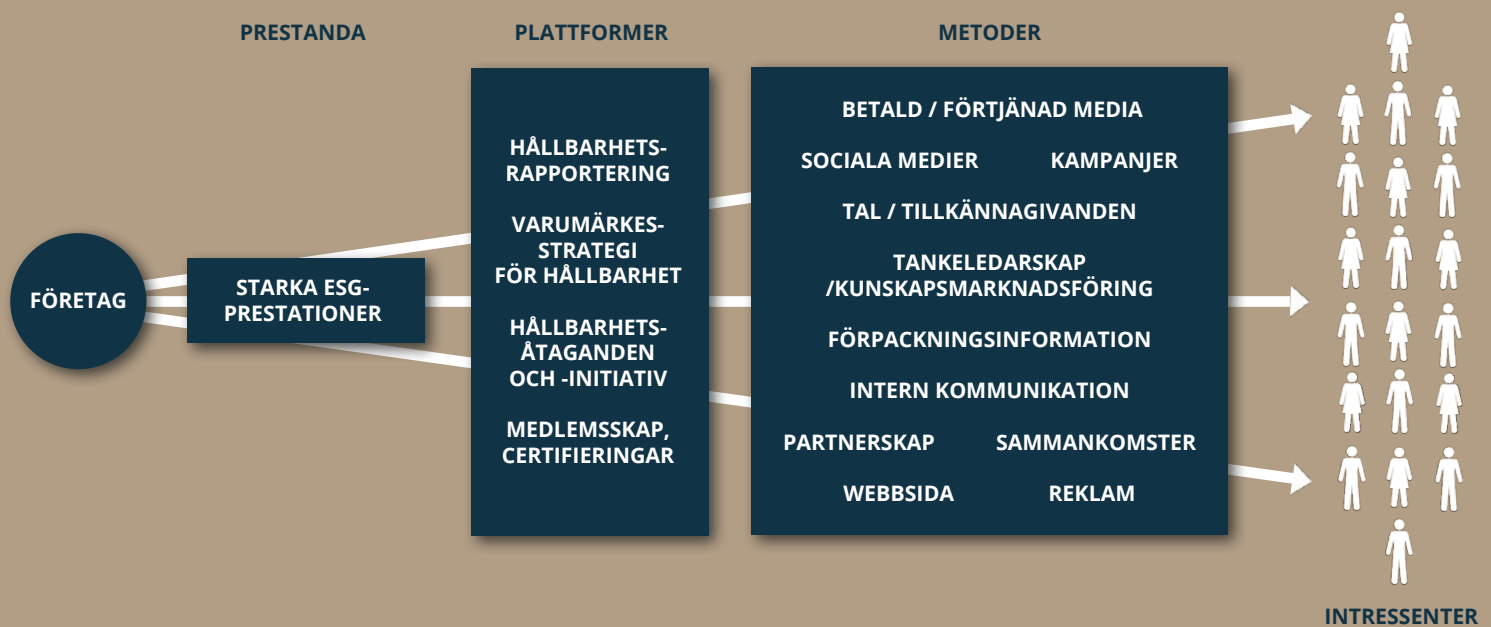
5.7.2 Talk the walk

Kommunikationen är en viktig del av hållbarhetsstrategin. Det är viktigt att identifiera vem som kommer att beröras av företagets hållbarhetskommunikation och hur den ska utföras, både internt och externt. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 164)* Samtidigt handlar inte hållbarhetskommunikationen endast om att dela information, nyheter eller utvecklingen avseende företagets hållbarhetsstrategi och -arbete. Den skall i allra högsta grad också skapa en trovärdighet och ett erkännande för företaget som hållbarhetsledare, vilket i sin tur torde skapa förtroende för företagets hållbara totala erbjudande och underlag för ESG-relaterade investeringar och satsningar. *(Grayson et al, 2022, s. 215)*

Internt är kommunikationen avgörande för möjligheten att göra förändringar mot en mera hållbar verksamhet. Externt är kommunikationen viktig för att marknaden och kunden skall förstå företagets hållbarhetsstrategi och för att företaget på så sätt ska kunna agera lönsamt. *(Borges et al, 2023)* Den interna och externa kommunikationen hör väldigt mycket ihop och samma tillvägagångssätt kan användas på båda. De egna anställda frågar precis som de externa målgrupperna efter transparens, att man visar vad man vill åstadkomma och hur man tänker nå dit. Internt har hållbarhetskommunikationen dock också en möjlighet att skapa en intern stolthet kring det arbete företaget gör och det i sin tur kan leda till vilja, lust och glädje i att engagera sig för att driva hållbarhetsarbetet framåt. På så sätt kan hållbarhetskommunikationen sätta i gång en snöbollseffekt, eftersom den påverkar människors uppfattningar och på så sätt kan sparka i gång olika utvecklingsprocesser. *(Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 164)*

Helt konkret behöver hållbarhetskommunikationen vara tydlig och om man utgår från att kommunicera mot konsumentmarknaden behöver den också vara relativt enkel. Samtidigt ökar hela tiden kunskapen kring hållbarhet, speciellt hos yngre generationer. Därför har företag som satsar på en effektiv och strategisk hållbarhetskommunikation möjlighet att skapa förutsättningar för differentiering. Det förstärker också företagets varumärke, samtidigt som det möjliggör ett djupare införlivande av företagsvärderingarna ut i organisationen, samt gentemot olika intressenter. *(Borges et al, 2023)*

Sätten att i praktiken kommunicera hållbarhet är många. Detta inkluderar naturligtvis alla traditionella sätt att kommunicera företagets budskap, till exempel innehåll på sociala medier, företagets webbsajt och i den digitala marknadsföringen, men företaget kan också utveckla kunderbjudanden på basis av beteende och preferenser och kommunicera tydlig information om produkten. Den kanske viktigaste grunden för hållbarhetskommunikationen är ändå själva hållbarhetsrapporterna. Det avgörande är nämligen att man har fog för det man kommunicerar och är transparent. Därför är det viktigt att man baserar sig på vetenskapen, samt på data och fakta i hållbarhetskommunikationen. *(Borges et al, 2023)*

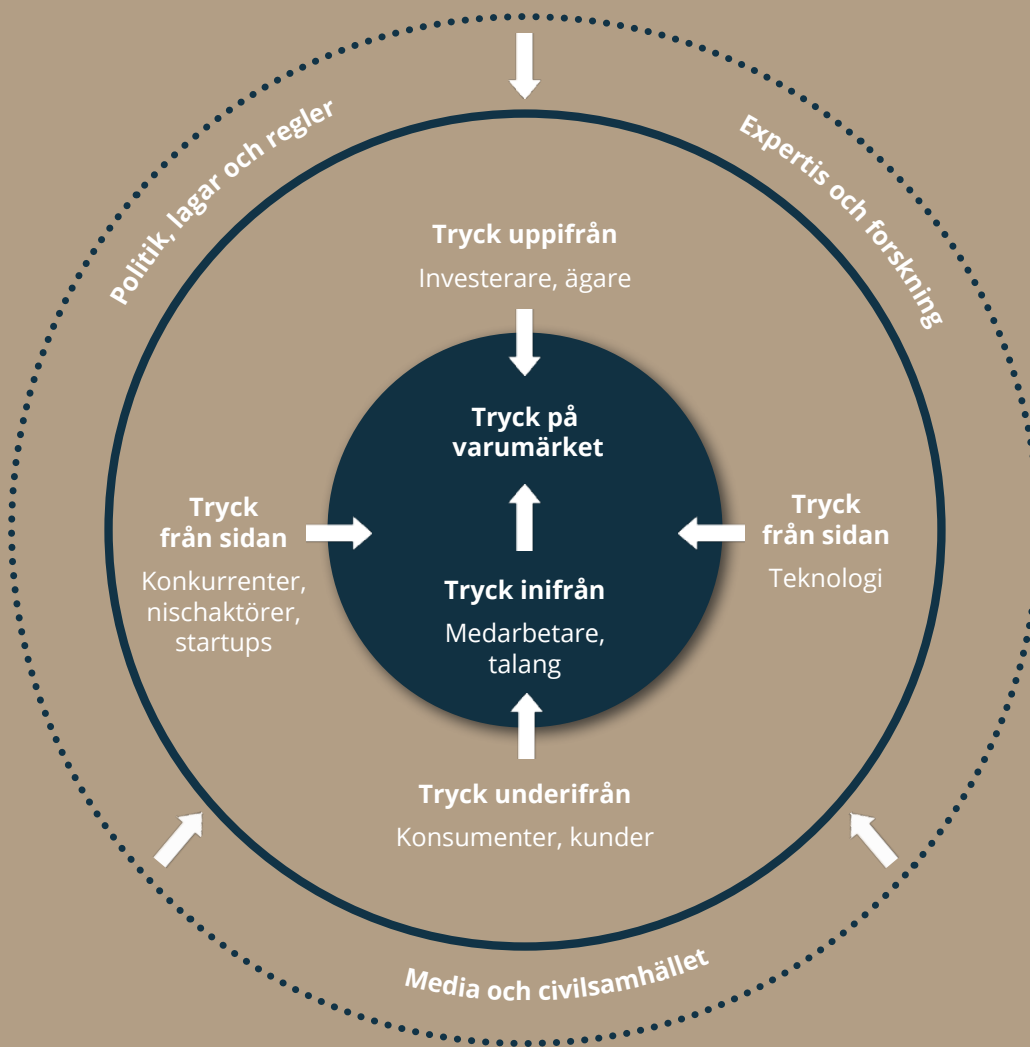


FIGUR 14. Prestationsdriven hållbarhetskommunikation. (fritt efter Grayson et al, 2022, s. 217)

Att kommunicera hållbarhet utan krediterat hållbarhetsarbete är greenwashing, eller grönmåling på svenska, och med det riskerar man att skada företagets anseende (Grayson et al, 2022, s. 215). Grönmåling innebär att man lyfter fram saker som inte återspeglar verksamheten och då är risken stor att man blir kritiserad för det. Motsatsen till grönmåling är greenmuting, vilket innebär att välja att inte säga något alls av rädsla för att bli anklagad för grönmåling, samtidigt som man egentligen har en massa bra hållbarhetsinitiativ i organisationen (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 69-70). Därför är en prestandadriven hållbarhetskommunikationsmodell, se **FIGUR 14**, en bra grund för att kommunicera hållbarhetsarbetet (Grayson et al, 2022, s. 217).

För att ytterligare tydliggöra företagets hållbarhetskommunikation har Botnen Diamant & Schultz (2021, s. 166 - 167), tagit fram sju principer för företag att utgå från:

- 1. Visa vad ni vill** åstadkomma genom att visa vad ni vill lösa och vilken roll företaget själv tar.
- 2. Definiera företagets syn** på hållbarhet, eftersom det är ett brett och otydligt begrepp.
- 3. Gör hållbarheten tillgänglig** och relevant för alla (inte ett erbjudande för vissa).
- 4. Visa vart ni vill** och vad ni uppnått genom att kommunicera konkreta mål och en tydlighet i hur ni skall nå dit.
- 5. Bjud in** och våga berätta genom att vara ärliga och transparenta. Också gällande skamfläckarna, men berätta också vad ni tänker göra åt dem.
- 6. Fronta** det hållbara, det som redan finns och det ni gör. Låt det vara drivande för helheten.
- 7. Underlätta** för kunderna, speciellt om helheten är komplicerad. Paketera och namnge det hållbara.



FIGUR 15. Trycket på varumärket utgående från en förändrad spelplan.
(fritt efter Botnen & Diamant, 2021)

Att kommunicera komplexa och relativt abstrakta ämnen som hållbarhet de facto kan vara, kräver också att företag slutar prata "om" hållbarhet och i stället börjar prata "för" hållbarhet. Företaget bör fullt ut också jobba med sina hållbarhetsåtaganden för att vara trovärdig i kommunikationen gentemot sina målgrupper. (Borges et al, 2023) Man måste både säga vad man gör och göra det man säger (Botnen Diamant & Schultz, 2021, s. 164)

5.8 Ekonomins roll

När man börjar fundera på att ställa om och kanske inser vilket jobb det rör sig om, samtidigt som man kanske måste inse att man inte har resurser för det, kommer den ekonomiska aspekten också ganska fort in. Har vi råd att göra detta?

Det finns en rådande uppfattning om att det är dyrt att implementera en hållbarhetsstrategi. Det kan vara sant, speciellt under ett kortsiktigt perspektiv om man hamnar att investera i nya faciliteter, ny utrustning eller utbildning för att kunna dels utveckla, dels producera och sälja mera hållbara produkter. Men de här är samtidigt investeringar för framtiden. På

sikt kommer ett hållbarhetsarbete att både spara pengar åt företaget, samt generera mera pengar. (Grayson et al, 2022, s. 92)

I en diskussion med Mikael Botnen Diamant (5.10.2023), framhåller han bilden av spelplanen, se **FIGUR 15** (som också finns med i kapitel 5) och hur den förändrats. Trycket på varumärket ändrar helt enkelt i och med hållbarheten. Frågan är var kunderna är nu och var kommer de att vara om kanske fem år och hur ser trycket ut då. Därför framhåller han också vikten av att ha med hållbarheten som ett viktigt element i alla marknads-, investerings-, konkurrens- och riskanalyser på samma sätt som man tar i beräkning andra företagsparametrar. Det borde vara en naturlig del av framtidsplaneringen som vilken annan parameter som helst. Vill man vara med och vinna marknadsandelar eller vill man gå miste om triggerpunkten när det vänder på riktigt och man blir omsprungnen? Dessutom kommer det också att handla om en konkurrens om talangerna på arbetsmarknaden. Jobbar man inte med hållbarhet, kommer man också där att bli bortvald till förmån för andra arbetsgivare som prioriterar detta. Är detta då något man har råd med?

Stora företag har fördelen av att ha tillgång till resurser, vilket SME-företag inte har i samma omfattning. Har man inte resurserna kan man i alla fall börja med att identifiera var ens största drakar finns och fokusera där enligt målsättningar man upplever sig klara av. Botnen Diamant formulerar också om frågan hur man ska ha råd med detta med att *”vad har man inte råd att inte ta tag i”*.

Även om det är bråttom och kraven ökar, lönar det sig inte att springa fel, men det är ändå viktigt att börja någonstans.

6 ATT BÖRJA STÄLLA OM

i verkligheten.

TEORETISKT SETT är det lätt att känna att det är ett mastodontarbete att ställa om en verksamhet till att bli hållbar. Är det möjligt i praktiken och hur har de som börjat ställa om upplevt det? För att stämma av hur ett omställningsarbete fungerar i praktiken och vilka erfarenheterna är bland företag som börjat ställa om, gjordes en typ av kvalitativ pulsmätning på fyra industriella företag i Jakobstadsregionen. Detta för att få fram vilka erfarenheter företag har så här långt och hur de stämmer överens med teorin om hur man borde göra.

6.1 Val av företag och genomförande av undersökningen

Företagen i studien har valts ut på basen av vilken nivå de genom sin externa kommunikation visat att de jobbar med hållbarhet. Företagen jobbar med och har implementerat ett aktivt hållbarhetsarbete i sin verksamhet, antingen utgående från de globala målen eller annars genom ett aktivt omställningsarbete gällande hållbarhet. Noteras bör att företagen valts ut på basen av vad man i deras externa kommunikation kan utläsa om deras hållbarhetsarbete. Det finns säkert många andra motsvarande företag som också aktivt jobbar med hållbarhet, men som kanske inte lika aktivt kommunicerat det eller skribenten generellt inte är medveten om. För att gynna en konstruktiv diskussion och öppet kunna diskutera företagens erfarenheter och analysera dem, har företagen lovats anonymitet. Företagen är dock alla inom den tillverkande industrin och har en stark exportverksamhet. De befinner sig också alla inom Jakobstadsregionen, vilket innebär att de regionala perspektiven är samma och jämförbara. Företagen är en blandning av SME-företag (en årlig omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro eller har färre än 250 anställda) och större företag med högre antal anställda och högre årlig omsättning.

Undersökningen gjordes som en kvalitativ undersökning via besöksintervjuer. Respondenterna är på olika sätt ansvariga för hållbarhetsarbetet och dess förverkligande inom sina företag. Alla intervjuer genomfördes utgående från en förberedd intervjuguide. Dock var alla intervjuer enligt plan icke-standardiserade och diskussionen tilläts utvecklas under samtals gång.

6.2 Resultatpresentation

Resultaten av den kvalitativa undersökningen redovisas inte helt enligt kapitelindelningen i teorin. Detta eftersom intervjuerna genomfördes som icke-standardiserade och diskussio-

nen utvecklades lite olika i alla intervjuer. Dock behandlades alla delar i teorikapitel 5 med alla respondenter och resultatpresentationen innehåller alla delar om än under lite olika rubriker. Kapitel 5.8 om ekonomins roll har inte varit föremål för undersökningen, eftersom det kapitlet tillkommit i det här arbetets slutskede på basen av allmänna diskussioner om hållbarhetsarbetet och frågeställning från personer i företagsledarroll om hur företagen ska ha råd med detta.

6.2.1 Strategi

Det kan konstateras att alla fyra företag som intervjuades i undersökningen har ett starkt fokus på hållbarhet. Inom alla fyra företagen upplever man att hållbarheten är en naturlig och självklar del av företagets verksamhetsstrategi. Den övergripande riktningen för hållbarhetsarbetet finns med i företagets strategi. Dock förblev det lite oklart i flera fall hur pass tydlig den är och vad den tar riktning på.

Alla företagen har målsättningar kopplade till hållbarhet i företagsstrategin, konkreta, liksom numeriska. Företagsstrategin innehåller också övergripande planer relaterade till hållbarheten. Däremot verkar dock alla mest ha fokus på klimatperspektivet av hållbarhetens tre dimensioner.

6.2.2 Ledarskapets betydelse

Alla intervjuobjekt betonade ledarskapets betydelse. Man konstaterar att ledarskapet är A och O för att man skall lyckas i sitt omställningsarbete och för att det skall finnas mandat i organisationen att agera. I alla fyra fall behandlar företagets ledning hållbarhet, sätter övergripande målsättningar i strategin, samt följer upp. I ett par av fallen har dessutom vd:n själv tagit en stark roll också i det operativa förändringsarbetet. De två övriga företagen är dock större, vilket kan spela en roll. Trots det är hållbarhetsarbetet förankrat i ledningen.

Ett av intervjuobjekten konstaterar också vikten av ledningens roll i hållbarhetsarbetet i form av att se till att det finns resurser för arbetet i organisationen, både vad gäller tidsmässiga resurser, liksom personal och finansiella resurser. Hen poängterar också ledarskapets betydelse i form av att lyssna in, ta till sig vilka utmaningar de som operativt jobbar med ett förändringsarbete har, liksom det vice versa är av yttersta vikt att den operativa delen av organisationen stöder ledningen och bidrar med den här informationen.

6.2.3 Kartläggning och mätning

När man pratar om kartläggning och analys, styrs diskussionen lätt till mätningar utgående från koldioxidavtryck och livscykelanalyser. I undersökningen betonar alla företag värdet av att göra dylika mätningar och att ha data som grund för sitt arbete. Samtidigt konstaterar alla att det kan vara en utmaning att få fram bra data och att datahanteringen inte är färdigutvecklad ännu, utan riskerar allmänt att vara på en generell nivå. Detta även om det finns allmänna standardiserade sätt att mäta. Det oaktat är en del data otydlig och kan bli upp till företagets bedömning.

Alla fyra fall har gjort GHG-mätningar för att förstå vilken nivå man ligger på med sin miljö-

påverkan och var den största påverkan finns. Alla har målsättningar utgående från sina GHG-värden och har på basen av detta gjort åtgärder för att förbättra sitt avtryck. Samtidigt konstateras att inom scope 1 och 2 är det enklare att göra åtgärder, men scope 3, var den största påverkan finns, föranleder utmaningar för de flesta.

LCA-mätningar görs också inom alla undersökta företag. Ett företag använder LCA-analyser för att kunna svara på kundkrav om produktdata och har också gjort EPD (environmental product declaration) i vissa fall. Däremot har man inte gjort direkta åtgärder i sina egna produkter baserat på datan. Också i de övriga fallen har man gjort och gör man LCA-analyser på sina produkter. Dock gör man det inte bara för att svara på kundkrav om att tillhandahålla data, utan man har också använt LCA:n som grund för analys inom den egna produktutvecklingen och för att eventuellt kunna ta fram åtgärder för att utveckla bättre produkter ur ett hållbarhetsperspektiv. Företagen har också eller har som målsättning att kunna göra dessa LCA-kalkyleringar internt.

Företagen i undersökningen är alla aktiva med att hålla koll på marknaden, kommunicera med både kunder och leverantörer, samt också förstå sin egen positionering avseende hållbarhet och i förhållande till konkurrenterna. Man håller också aktivt koll på regleringar och kravställningar som kommer både från EU och från andra håll. Samtidigt konstaterar alla att det händer väldigt mycket på det området för tillfället, vilket är en utmaning. Det är mycket att hålla reda på och i längden kunna svara mot.

När det gäller kravställningar konstaterar alla också att det syns i hur kundernas krav på data ökar. Därför är det också viktigt att satsa på bra och rätt typ av data för att ha till hands.

När det gäller kartläggningar och mätningar, tycks de flesta företag ändå fokusera på den miljömässiga delen. Troligen för att den delen kräver mest och kräver flest åtgärder. Den sociala delen av ESG får till exempel inte lika mycket fokus. Däremot undersöks en del av den delen till exempel i form av personalundersökningar och via kontinuerliga leverantörsauditeringar. Men den sociala dimensionen upplevs som något diffus. Mikael Botnen Diamant konstaterar i kapitel 5.3 att man kunde med fördel också indela den sociala dimensionen i de tre scopen och analysera sin situation utgående från det.

Orsakerna till att man gör sina kartläggningar och beräkningar varierar mellan företagen. Ett av företagen kan konstateras agera utgående från marknadens behov och för att kunna svara mot de kravställningar och regleringar som aktualiseras. Samtidigt samarbetar man ändå med andra intressenter vad gäller både utveckling och forskning. De övriga företagen verkar ha mera fokus på att en omställning är nödvändig av miljö- och klimatmässiga orsaker och att företaget måste ställa om, även om man också drivs av både kunder och marknader. Inget av företagen verkar dock ha något stort fokus på vetenskapen kring hållbarhetsutvecklingen, till exempel de planetära gränserna. I stället kanske man väljer att inspirera och avdramatisera, som en av respondenterna konstaterar.

6.2.4 Målsättning, planering och implementering

Även om man i alla fyra fall betonar ledarskapets betydelse, har man organiserat det operativa arbetet lite olika. Två av fyra har ett hållbarhetsteam med uppdrag att styra hållbarhetsarbetet i organisationen. I båda fallen har teamen stark representation från ledningen. Teamen gör upp planer, beslutar om projekt, sätter delmål och ser till att arbetet verkställs. Själva projekten finns sedan ute i organisationen. I båda fallen ingår det också personer, en eller flera, vars ansvarsområde är att jobba med hållbarhet, antingen på heltid eller som en

del av sitt ansvarsområde. I ett av fallen är hållbarhetsarbetet organiserat ett strå vassare med ett hållbarhetsteam vars heltidsuppdrag är att jobba med förändringsarbete inom hållbarhet, men inkluderat med innovation. Teamet jobbar med mål och planer för hur utveckla hållbarheten i hela företaget och på alla nivåer. I det fjärde fallet finns inget direkt team kring hållbarhetsarbetet, utan det är koncentrerat kring en personresurs som vid behov tar hjälp av organisationen, främst FoU-funktionen. Dock finns den här resursen med stark koppling till ledningen och fungerar utgående från företagsstrategin.

Traditionellt sett har arbetet med miljöfrågor i företag oftast legat på en kvalitets- eller en HSEQ-avdelning (avdelning för hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet). Detta antagligen för att det i många fall finns ett miljöledningssystem och olika ledningssystem brukar typiskt ledas och hanteras från en typ av kvalitetsavdelning. Alla företag i undersökningen är också certifierade utgående från miljöledningssystem och alla betonar vikten av att ha ett bra samarbete med den delen av organisationen. Detta eftersom det strategiska hållbarhetsarbetet och arbetet med ledningssystem går ihop, men ändå inte är samma sak. Därför är det viktigt att man hittar en bra rollfördelning och förståelse mellan dessa två.

Baserat på diskussionerna tycks det vara relativt vanligt att hållbarhetsarbetet genomförs genom olika projekt, både mera specifika, men också mera övergripande projekt som spänner över en större del av verksamheten. Också målen verkar ofta vara relaterade till projekten. Av diskussionerna framgår också att de flesta upplever det som en utmaning att få hållbarhetsarbetet systematiskt specificerat per funktion, liksom att sätta mål för olika funktioner för att inte tala om medarbetarnivån.

Flera av företagen har också tagit del av eller ansökt om finansiering för utvecklingsprojekt till exempel inom ramen för Business Finland. Det här är en bra möjlighet för att få extern finansiering för olika påverkansområden man har eller för att lösa problem relaterade till olika utmaningar inom hållbarhetsdimensionerna. Flera av företagen överväger också att ta i bruk system för att få en värdering eller klassificering på sitt ESG-arbete.

6.2.5 Personalens roll

Som en gemensam nämnare i alla fyra fallen av studien kan konstateras att alla påstår att det finns arbete att göra ännu avseende personalen när det kommer till hållbarhetsarbetet. Framför allt gäller det information, kommunikation, utbildning och att involvera personalen.

Inom alla fyra företagen sker mycket av hållbarhetsarbetet i projekt ute i organisationen, vilket gör att specifika delar av personalen är involverade beroende på projekt. Men när det kommer till att berätta om målsättningar och att involvera och aktivera personalen som helhet verkar de flesta uppleva att en utveckling behövs. De flesta upplever det också som en utmaning att hantera detta. I flera av fallen har man utbildat nyckelpersoner inom hållbarhet genom intern och extern utbildning på varierande nivå. Men det har främst gällt försäljningspersonal och personal inom FoU. Detta troligen eftersom de ansetts vara de mest kritiska delarna av organisationen, försäljningen utåt och FoU i förhållande till produktutvecklingen. När det kommer till resten av personalen verkar det för de flesta mera vara frågan om att informera vid olika personalmöten och annan typ av personalinformation. Att involvera och göra hela personalen delaktig, för att inte tala om mål utgående från eget arbete, verkar vara ett område som de flesta funderar på hur dom ska utveckla. Samtidigt verkar man relativt överens om att det skulle vara viktigt att hitta modeller för detta för att man helt ska lyckas med sin omställning till hållbar verksamhet.

6.2.6 Rapportering och kommunikation

Företagen i undersökningen har, som tidigare nämnts, valts ut baserat på att de kommunicerat sitt hållbarhetsarbete och hur de gjort det, vilket gett en bild av att de jobbar med hållbarhet på en strategisk nivå. Så till vida kan konstateras att bilden man fått genom kommunikationen också stämmer. Det finns ett genuint fokus på hållbarhetsarbete inom alla fyra företagen. Samtidigt konstaterar man från ett av företagen att man i kommunikationen försöker hålla en balans mellan greenwashing och greenhushing. Alla är också medvetna om behovet av transparensen och av att göra det man säger och tvärtom. Men flera konstaterar också att det inte är så lätt.

I alla fyra fallen poängteras samarbetet mellan det operativa hållbarhetsarbetet och marknadsförings- eller kommunikationsavdelningen. I två av fallen har man dessutom sett till att säkra kopplingen till företagskommunikationen, genom att ha ansvariga för marknadsföringen med i kärngruppen för hållbarhetsarbetet. I de två övriga fallen betonar man vikten av ett nära samarbete.

Företagen som deltog i studien har alla gett ut en hållbarhetsrapport i någon form. Inget av företagen faller ännu inom ramen för att ha krav på sig att göra det, varför säkert tre fjärdedelar gjort rapporteringar utgående från ett eget perspektiv, men med ett öga i GRI-standarderna, antagligen för att få en grund till ett upplägg. Det sista företaget har gjort sin rapport utgående från referens till GRI.

Alla är medvetna om de kommande ökande kraven avseende rapportering. Till exempel finns CSR-förberedelser med i färdplanen.

Den interna kommunikationen och utbildningen går mycket hand i hand. Flera av företagen konstaterade att man internt har att jobba på kommunikationen, både hur den görs, med vilket intervall och vem som gör det via vilka kanaler. Från ett av företagen lyfter man fram vikten av att lyfta fram många människor i den interna kommunikationen avseende hållbarhet. Detta för att få en bredd i det, samt för att undvika att hållbarhetsarbetet på företaget identifieras med bara någon viss person eller bara hållbarhetsteamet, eftersom det gäller alla.

6.2.7 Erfarenheter och framtiden

När det gäller respondenternas erfarenheter av hållbarhetsarbetet så här långt, finns det speciellt en aspekt som alla företagen belyser, om än kanske från olika perspektiv, nämligen människornas betydelse. Man skulle generellt satsa på att från början involvera flera, att skapa engagemang genom att diskutera och bygga förtroende internt och identifiera de som är intresserade och vill engagera sig i det här arbetet. Man skulle engagera olika ambassadörer för hållbarheten inom olika delar av organisationen för att inte kampen mot alla väderkvarnar faller på en eller bara några få i organisationen. Här kommer naturligtvis både utbildningen och den interna kommunikationen in och spelar en stor roll.

Likaså anser alla att det viktigt att bygga olika sorters nätverk inom hållbarhetsutveckling externt, och att dessutom skapa dessa kontakter inom olika kunskapsområden. Man behöver nämligen nätverk inom olika områden att använda som bollplank och att byta kunskap och erfarenheter med. Ett hållbarhetsarbete är ett enormt område, som hela tiden lever och påverkas av ny information, vilket innebär att det är en utmaning att ta till sig allt. Som flera av de intervjuade säger är det så mycket mera jobb med hållbarhet än man kan föreställa sig

när man börjar och det är en utmaning att ta till sig allt. Man kan helt enkelt inte själv besitta all kunskap. Då är ett bra externt nätverk guld värt, på samma sätt som det är viktigt att internt involvera många, för att arbetet inte skall falla på en eller några personer.

Vad gäller framtiden konstaterar alla att det är helt klart att kraven konstant kommer att bli hårdare. Direktiven från EU skärps och rapporteringskraven ökar i takt med dem. Troligen måste företagen öka takten i sitt omställningsarbete för att kunna svara mot kraven. Samtidigt kommer många industriella företag att ha en utmaning med att optimera alla sina processer till en grön omställning, speciellt om maskinparken är av äldre modell och har lång livslängd.

Det finns också en risk att befintliga produktportföljer inte kan överleva en grön omställning, eftersom de inte kommer att klara cirkulära krav. En utveckling till cirkulärt kan vara en utmaning. Då blir det också frågan om vilka resurser företagen kommer att behöva för att klara av den utveckling en omställning kräver. Frågan blir också hur industrierna i sig kommer att se ut i framtiden och i vilken takt utvecklingen kommer att klara av att svara mot de behov som företagen har när de ställer om, till exempel gällande råmaterial.

Hinner den industriella utvecklingen med i den takt den borde?

7 KONKLUSIONER

”Hållbarhetsarbetet behöver genomsyra företagets verksamhetsstrategi. Strategin är basen för allt man gör i ett företag.”

UTGÅENDE FRÅN teorierna i kapitel 5 kan konstateras att det finns tydliga delar som företag behöver jobba med när man inleder ett hållbarhetsarbete. Det här är också delar som företagen i undersökningen bekräftar och det bekräftas också av de två hållbarhetskonsulter, Mikael Botnen Diamant (5.10.2023) och Tomas Knuts (3.10.2023), som jag diskuterat med. Samtidigt kan hållbarhetsarbetet inte konstateras vara linjärt, utan alla delar är relaterade till varandra, men inte nödvändigtvis kronologiskt.

Hållbarhetsarbetet behöver genomsyra företagets verksamhetsstrategi. Strategin är basen för allt man gör i ett företag. Rikttningsbesluten baseras på kartläggningar och analyser, så också konkreta handlingsplaner. Personalen ska göra jobbet och se till att en implementering händer. För att uppfylla alla krav och kunna vara transparent om sitt arbete bör man rapportera och kommunicera det man verkligen gör. Ledarskapet i företaget måste skapa förutsättningarna för allt detta.

7.1 Modeller för hållbarhetsarbete i ett företag

Baserat på att alla delar i ett hållbarhetsarbete är relaterade till varandra och beroende av att de övriga delarna också händer, kunde en modell för hållbarhetsarbetet utgå från Lueckes modell om strategiarbete i kapitel 5.1.2, men med hållbarheten i centrum och de övriga väsentliga delarna i relation till varandra runtomkring, se **FIGUR 16**. Med tanke på vilken utveckling hela hållbarhetsarbetet är på väg mot och vilken betydelse det borde ha i framtiden – enligt all forskning – är det heller inte helt fel att hållbarheten finns i centrum av modellen.

Det är dock inte ändå inte helt enkelt att utgående varken från modellen, eller från den relativt omfattande teorin, att greppa hur man konkret ska börja sitt hållbarhetsarbete när man ska börja ställa om. Därför har jag utgående från teorin och utgående från de centrala punkterna i modellen i **FIGUR 16** gjort en sammanfattning, se **FIGUR 17** (bild 1–7, sid 49–55), för att överskådligt sammanfatta och lyfta de mest centrala delarna i arbetet.

En dylik modell hade jag själv gärna haft till hands när jag började jobba med de här frågorna. I modellen finns alla centrala delar ett hållbarhetsarbete borde innehålla och för varje del har jag sammanställt vad den rent konkret borde innefatta. Detta för att få ett en mera överskådlig bild av omfattningen av ett hållbarhetsarbete. Dock är det fortsättningsvis ett stort jobb och kan kännas komplext. Men det ger i alla fall en översikt över vad det handlar om. Man behöver inte och ska inte heller göra allt på en gång. Risken är då att man fokuserar fel, men man måste våga börja någonstans och då underlättar det om man har någon typ av riktlinjer till hands. Jag hoppas att den här modellen kunde fungera som en sådan.



FIGUR 16. Hållbarhetsstrategins olika delar. (fritt efter Luecke, 2005)

1 FÖRETAGS- STRATEGI

- Förankra hållbarheten som en del av företagsstrategin – ni vinner inget på att separera dem.
- Se till att övergripande hållbarhetsmål finns med i företagsstrategin – tillsammans med andra övergripande mål för företaget.
- ESG består av tre delar – beakta alla tre i samband med utvecklingen av företagsstrategin.
- För att garantera en fungerande strategi, också ur ett hållbarhetsperspektiv, se till att de övriga delarna är beaktade i företagsstrategin.

2 LEDARSKAP



FIGUR 17 De mest centrala punkterna för ett hållbarhetsarbete.
Bild 2 – Ledarskap

- Företagsledningen behöver ha en dedikerad roll och vara engagerad i hållbarhetsarbetet.
- Ge ramverk åt organisationen för att möjliggöra ett förändringsarbete.
- Ledningen behöver se till att det finns mandat och resurser för det man kommit överens om att ska göras.
- Skapa motivation till förändringen, samt håll i styrningen av förändringsperioden.
- Alla nivåer av ledare i organisationen behöver engageras.

3 KARTLÄGGNING & ANALYS



FIGUR 17. De mest centrala punkterna för ett hållbarhetsarbete.
Bild 3 – Kartläggning & analys

- Hitta sätt att analysera inom vilka områden företaget har den största direkta påverkan på klimatet, till exempel genom att göra en GHG. Ta hjälp ifall det känns svårt.
- Identifiera också företagens påverkan inom övriga ESG-områden.
- Utgå från konkreta saker i verksamheten, men inkludera hela värdekedjan.
- Gör en väsentlighetsanalys – vilka problem och utmaningar är mest väsentliga (fungerar som underlag för beslut och prioritering).
- Beakta intressenterna – identifiera vad dessa behöver nu och i framtiden avseende ESG.
- Inkludera forskning och den politiska utvecklingen för att förstå orsak och verkan och för att identifiera kravställningar nu och i framtiden.

4 RIKTNING & MÅL

A hand in a light blue sleeve points upwards towards a target graphic consisting of concentric circles and a crosshair. The background is a gradient from dark blue to light beige.

- Fatta ett strategiskt riktningsslut – beakta forskningen, regleringar och kommande kundefterfrågan.
- Inkludera nyckelord, mål, mätvärden (vad, när och hur) när ni sätter mål.
- Definiera varför ni gör detta och vad ni vill vara i framtiden.
- Bygg riktningen i företagets strategi, eftersom den ska genomsyra allt ni gör. Skapa värdegrunden utgående från det.
- Se till att riktningsslutet är nedbrytbart i tydliga mål, delmål och riktiga aktiviteter.
- Var tillräckligt ambitiös för att gynna utvecklings- och innovationsprocesserna.

5 PLANERING & IMPLEMENTERING



- Se till att det finns rätt kompetens, sätt roller och koppla dem till mål.
- Skapa förutsättningar för alla funktioner att utveckla och tillämpa en handlingsplan för att kunna ha egna planer och mål.
- Inkludera hela verksamheten i implementeringen och säkerställ att lösningarna gör skillnad.
- Var kan ni effektivisera och på så vis spara kostnader? Beakta också hållbarhetsaspekten för framtida investeringar.
- Optimera materialflödet och reducera avfallet i produktionen.
- Se över produktportfölion och fokusera förändringarna där påverkan är som störst.
- Förankra hållbarhetsarbetet i FoU- och innovationsprocessen, för att säkra rätt typ av utveckling.
- Ta med hållbarheten som aspekt i både konkurrensanalyser och i riskhanteringen.
- Se över leverantörsskedjan och samverka med leverantörerna för gemensam utveckling.
- Ompröva affärsmodellen – kunde en förskjutning börja ske från linjärt till cirkulärt?

FIGUR 17. De mest centrala punkterna för ett hållbarhetsarbete.
Bild 5 – Planering & implementering

6 PERSONAL

- Involvera personalen från början.
- Se till att tydligt kommunicera syfte och målsättningar till hela personalen.
- Hitta en modell för personalen att kunna delta och påverka hållbarhetsarbetet.
- Utarbeta mål kopplade till olika delar av organisationen och till medarbetarens egna arbete.
- Satsa på kontinuerlig utbildning för nyckelpersoner och en intern modell för att utbilda hela personalen.

7 RAPPORTERING & KOMMUNIKATION

- Tydlig kommunikation från vd:n redan från början för att visa konsekvent stöd internt.
- Ha ramarna för hållbarhetsrapporteringen med i planeringen. De är bra byggstenar för arbetet och basen för rapporteringen.
- Håll koll på kraven för hållbarhetsrapporteringen, det händer mycket där.
- Kommunicera vad hållbarhet betyder för er och ta med ert rikttningsbeslut, vad ni vill åstadkomma, samt era mål.
- Redovisa vilka utmaningar ni har, hur ni jobbar med dem, mäter och följer upp, samt hur ni tänker åtgärda dem.
- Se till att ni har fog för det ni kommunicerar. Walk the talk och talk the walk.
- Transparens är A och O. Berätta också om det som inte är så bra för att skapa trovärdighet.
- Fronta också det hållbara som redan finns och använd det som drivmotor.
- Gör hållbarheten tillgänglig för alla. Underlätta för kunder och intressenter genom att göra det lätt att förstå. Paketera om kommunikationen.
- Det ni kommunicerar externt är också sånt personalen vill veta. Bra intern kommunikation skapar större engagemang.

Trots den övergripande modellen i **FIGUR 17 (BILD 1-7)** finns det några aspekter som är värda att belysa lite extra. Det är aspekter som bekräftas av både företagen i undersökningen, hållbarhetskonsulterna jag diskuterat resultatet med, samt min egen övertygelse baserad på det här arbetet och erfarenhet.

Vi behöver speciellt ta fasta på:

• LEDARSKAPETS ROLL

Det är verkligen A och O att hållbarhetsarbetet behöver utgå från och förankras i ledningen. Förutom att ledningen behöver vara involverad, behöver den ge de mandat och resurser som behövs för arbetet. Annars ger ledningen en bild av att man inte tror på detta och då lyckas man inte heller. Själv skulle jag här gärna prata om ett värdeledarskap. Båda hållbarhetskonsulterna Mikael Botnen Diamant (5.10.2023) och Tomas Knuts (3.10.2023) är inne på samma linje. Botnen Diamant säger att han inte ens går in i företag för att jobba med hållbarhet, om inte vd:n och ledningen är med. Det är dömt att misslyckas. Knuts igen menar att de företag som lyckas i sitt hållbarhetsarbete, är just sådana företag där ledningen gått i bräschen för det här arbetet.

• MEDVETENHETEN

Ta er tid att faktiskt sätta er in i vad det handlar om när man skall ställa om. Direktiven och kravställningarna är många och de skärps hela tiden. De är dessutom baserade på forskningen. Det är lätt att hamna i en begreppsförvirring som gör det svårt. Det är likaså lätt att börja fokusera endast på klimatdelen av ESG. Tomas Knuts (3.10.2023) pratar om "awareness" som första fas. Det är värt att sätta tid på den fasan inledningsvis, eftersom det underlättar att göra rätt saker i längden.

• HITTA ERT VARFÖR

Liksom ledningens roll är avgörande för att ett företags hållbarhetsarbete skall lyckas, är det viktigt att hitta sitt "varför". Varför gör vi det här? Vilken är vår riktning och ambition? Vad vill vi vara i framtiden? I diskussionen med Botnen Diamant (5.10.2023), blev det tydligt för mig hur viktig den här delen faktiskt är. Baserat på intervjuerna var det något som skavde i efterhand och här insåg jag att även om man utgår från marknadskraven och svarar mot dem, räcker det inte. Nämligen för den egna utvecklingen, samt framgången och trovärdigheten är också den egna ambitionen av största vikt. Frågan är hur pass den är på plats.

• GLÖM INTE PERSONALEN

Man har mycket att vinna på att ha engagerade människor med sig när man ställer om och engagemang får man när man involverar personalen. Gör det redan från början. De bästa förslagen till utveckling kommer kanske från den organisation som känner sitt operativa arbete bäst. Tar man det tillvara, kan man också räkna med ett verkligt engagemang.

7.2 Avslutande diskussion

Det här arbetet har utgått från att omfatta vad ett företag behöver för att ställa om sin verksamhet till att bli mera hållbart. Det kan konstateras att ett holistiskt synsätt på verksamheten är A och O och därför behöver arbetet vara en del av företagets totala affärsstrategi.

När man greppar ett så här omfattande område utgående ett övergripande perspektiv är det inte möjligt att gå in på djupet i alla delar. Baserat på det här arbetet och det som kommit fram i undersökningen och diskussion med hållbarhetskonsulterna, skulle speciellt ledarskapet och personalens roll vara intressanta delar att forska vidare kring. Ledarskapet för att dess betydelse är helt avgörande för att man skall lyckas i sin omställning och personalens roll för att det verkar vara en svår nöt att knäcka hur man framgångsrikt involverar hela personalen.

Ett hållbarhetsarbete kan kännas väldigt komplext, och man ska inte sticka under stol med att det är ett omfattande arbete sett ur ett helhetsperspektiv. Men samtidigt är det också ett långsiktigt arbete. Ett hållbarhetsarbete kan inte ses om ett projekt, för ett projekt har en början och ett slut. Det här arbetet blir egentligen aldrig klart, utan det är en utveckling som måste fortgå med tiden. Vi kan alltid göra saker bättre.

Utgående från hur världen ser ut och vad som händer, vilket bekräftas av forskningen, kommer behovet av hållbarhetsarbete inte att försvinna någonstans. Det är inte en hype som går över. Även om det kan kännas komplext, så är det viktigaste ändå att man börjar på någonstans. Tar man dessutom hållbarhetsperspektivet med i all form av företagsutveckling inklusive marknads- och investeringsanalyser, samt i riskhanteringen, blir det en naturlig del av företagets utveckling, vilket det också behöver bli. Mikael Botnen Diamant avslutar vår diskussion (5.10.2023) med att rekommendera att försöka tänka bort de höga trösklarna som hindrar oss att ens börja.

Vi kan inte fixa hela världen.

Det räcker med att vi börjar ställa om vår egen verksamhet. Den kan vi göra till en bättre del av den stora helheten.

Men vi måste våga börja.

8 KÄLLFÖRTECKNING

Att ställa om. Hur gör man?

Arbets- och näringslivsministeriet (2022). *Klimatneutralt Finland 2035 – den nationella klimat- och energistrategin*. Helsingfors: Arbets- och näringslivsministeriets publikationer.

Borges E., Campos S., Texeira M., Lucas M., Ferreira-Oliviera A., Rodrigues A., & Vaz-Velho M. (2023). *How does companies communicate sustainability? A systematic literature review*. Sustainability, 15 (10). <https://doi.org/10.3390/su15108263>

Botnen Diamant M. & Schultz C-J. (2021). *Hållbariseringen – en guide för företag i omställning*. Stockholm: Liber.

Carlsson R. (2020) *Exponentiell klimatomställning: hur vi kan stoppa klimatförändringarna tillräckligt snabbt & hur du bygger pionjärt hållbara företag*. Stockholm: Lava Förlag.

Carlsson R. (2021) *Sustainable business canvas: 9 komponenter för framgångsrika, hållbara & skalbara affärsmodeller*. Stockholm: Lava Förlag.

Circle Economy Foundation (2023) *The circularity Gap Report*. Hämtad 5.10.2023. CGR 2023 (circularity-gap.world)

Dolan C. & Barrero Zalles D. (2021) *Transparency in ESG and the Circular Economy: Capturing Opportunities Through Data*. New York: Business Expert Press LCC.

Edmonson A. (2019) *The Fearless Organization. Psykologisk trygghet på jobbet*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Epstein M.J. & Buhovac A.R. (2014). *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts* (second edition). San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

European commission (2019). *Communication from the commission – The European Green Deal*. Hämtad 28.9.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET>

European Commission (2023). *Corporate sustainability reporting*. Hämtad 28.9.2023. <https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company->

reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

European Commission (u.å.). *EU taxonomy for sustainable activities*. Hämtad 24.9.2023. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

European Commission (u.å.). *Green claims*. Hämtad 5.10.2023. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/green-claims_en

European Council and the Council of the European Union (u.å.). *European Green Deal*. Hämtad 28.9.2023. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/#:~:text=The%20European%20Green%20Deal%20is%20a%20package%20of%20policy%20initiatives,a%20modern%20and%20competitive%20economy.>

Europeiska kommissionen (u.å.). *Så ska den gröna given genomföras*. Hämtad 1.5.2023. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_sv

Fairbanks Steve & Buchko Aaron (2018). *Performance-based strategy*. Bingley: Emerald Publishing.

Frostenson M. & Helin S. (2021) *Hållbarhetsredovisning – Grunder, praktik och funktion*. Stockholm: Liber AB.

Globala målen. (u.å.) *Om globala målen*. Hämtad 3.11.2022 från Globala målen – Läs om Globalamålen – 17 mål för hållbar utveckling (globalamalen.se)

Grayson D., Coulter C. & Lee M. (2022). *The sustainable business handbook – A guide to becoming more innovative, resilient and successful*. London: Kogan Page.

Greenhouse Gas Protocol (u.å.). *Corporate Standard*. Hämtad 5.10.2023. <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>

Güler A. & Crowther D. (2012) *Business strategy and sustainability. Developments in Corporate Governance and Responsibility*, volume 3. Bingley: Emerald.

Hardagon A. (2015) *Sustainable Innovation. Build your company's capacity to change the world*. Stanford: Stanford Business Books.

Hoek M. (2018) *The Trillion Dollar Shift. Achieving the Sustainable Development Goals; Business for Good is Good Business*. Oxon: Routledge.

Huang H. (2014) *Change management for Sustainability*. New York: Business Expert Press.

Inner Development Goals (u.å.) *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*. Hämtad 17.9.2023. IDG Framework – Inner Development Goals

- Jonker j. & Faber N. (2020) *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Hämtad 24.9.2023. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78157-6>
- Loid D. & Malmström C. (2020) *Promotivt förändringsarbete – när medarbetare och ledning drar åt samma håll*. Stockholm: Liber AB.
- Luecke R. (2005) *Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Naturskyddsföreningen (2021). *7 frågor om Parisavtalet*. Hämtad 20.8.2023. <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/7-fragor-om-parisavtalet/>
- Raworth K. (2017). *Doughnut Economics. 7 ways to think like a 21st Century Economist*. Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Redekop B. (2010) *Leadership for environmental sustainability*. New York: Routledge.
- Rockström J., Gaffney O., Randers J., Dixon-Declève S., Stoknes P. & Gosh J. (2023) *En jord för alla. Ett manifest för mänsklighetens överlevnad*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Rydh C J., Lindahl M., & Tingström J. (2002) *Livscykelanalys – en metod för miljöbedömning av produkter och tjänster*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Schofield S. (2013) *Mind the gap creating your successful business strategy*. London: Kogan Page Limited.
- Schultz L. & Treijs E. (2021) *Kursen 10 lektioner för ett hållbart näringsliv*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Stratys (u.å.) Guide: *Dubbel väsentlighetsanalys enligt CSRD och ESRS*. Hämtad 1.10.2023. https://www.stratsys.com/hubfs/Content%20-%20Guider/SV/Guide_dubbel_vasentlighets-analays_Stratsys.pdf
- Stockholm Resilience Centre (2015) *New planetary dashboard shows increasing human impact*. Hämtad 20.8.2023. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-01-15-new-planetary-dashboard-shows-increasing-human-impact.html>
- Sustainable development goals fund. (2016). *Universality and the sdgs: a business perspective*. Hämtat 23.5.2023. <https://www.sdgsfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>
- Todnem By R. & Burnes B. (2012) *Organizational Change, Leadership and Ethics*. Oxon: Routledge.
- Tracy B. (2015) *Business strategy*. New York: American Management Association.

Täger M. (2021) *"Double materiality": what is it and why does it matter*". Hämtad 24.9.2023. <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/news/double-materiality-what-is-it-and-why-does-it-matter/>

United Nations (u.å.) *The Paris Agreement*. Hämtad 1.5.2023. <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>

Werbach A., (2009) *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Whittington R. (2002) *Vad är en strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber AB.

de Wit B. & Meyer R. (2001) *Strategy: process, content, context: an international perspective*. London: Thomson.

World Economic Forum (2019) *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. Hämtad 17.9.2023. https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/?DAG=3&gclid=CjwKCAjwpJWoBhA8EiwAHZFzfkS1kSpW_rUD3LX-LwwThsNTdSkpw21U4kl88jxiUB8rtPzaWb7zmnRoC1-QQAvD_BwE

World Resource Institute (u.å.) *Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting*. Hämtad 5.10.2023. https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf

WWF (u.å.). *Ekonomi och planetens gränser*. Hämtad 1.5.2023. <https://www.wwf.se/ekonomi-och-finans/inom-planetens-granser/>

Österbottens handelskammare (2023). *Hållbarhet öppnar nya dörrar för företag*. Hämtad 5.10.2023. <https://www.ostro.chamber.fi/sv/hallbarhet-oppnar-nya-dorrrar-for-foretag/>

Personlig kommunikation

Företag A, hållbarhetsansvarig, 12.9.2023, kl. 14.00–15.30

Företag B, ledningsgruppsmedlem och hållbarhetsansvarig, 22.9.2023, kl. 12.30–14.30

Företag C, hållbarhetsansvarig, 27.9.2023, kl. 12.30–14.00

Företag D, hållbarhetsansvarig, 25.9.2023, kl. 14.00–15.30

Tomas Knuts, hållbarhetskonsult, Losvik & Flén, Nykarleby 3.10.2023 kl. 13.00–14.30

Mikael Botnen Diamant, talare, författare, utbildare, MBD Consulting, Microsoft Teams 5.10.2023, kl. 14.00–15.15

BILAGA 1

Intervjufrågor

- **Vad innebär hållbarhet för ert företag i dag? Varför jobbar ni med det?**
- **Hur jobbar ni med hållbarhet?**
 - Strategiskt?
 - Är hållbarhet en separat strategi eller en del av företagets strategi?
 - På vilket sätt?
 - Organisatoriskt och med implementeringen?
- **Ledarskapets roll och betydelse?**
- **Kartläggning, identifiering och analys.**
 - Hur vet ni vad ni ska satsa på?
 - Hur vet ni att det är rätt?
 - Vilka metoder använder ni?
- **Vilken roll har personalen? Hur tas hela personalen med i arbetet?**
- **Hur beaktas olika intressenter i ert hållbarhetsarbete?**
- **Hur jobbar ni med "varför" ni gör det här?**
 - Verkliga behov baserat på forskningen?
 - Utgående från krav och regleringar?
 - Varumärkesmässiga eller marknadsbehov/-efterfrågan?
- **Hur jobbar ni med ?**
 - Rapportering? Har ni gjort en hållbarhetsrapport?
 - Hur kommunicerar ni ert hållbarhetsbudskap och – arbete?
Vad kommunicerar ni och hur jobbar ni med det?
 - Internt?
 - Externt?
- **Framtiden – hur ser fortsättningen ut?**
 - Visioner?
 - Mål?
- **Erfarenheter?**
 - Rekommendationer? Vad göra och vad inte göra?

