

Fråga till NMC:s hållbarhetspanel december 2020 - januari 2021:

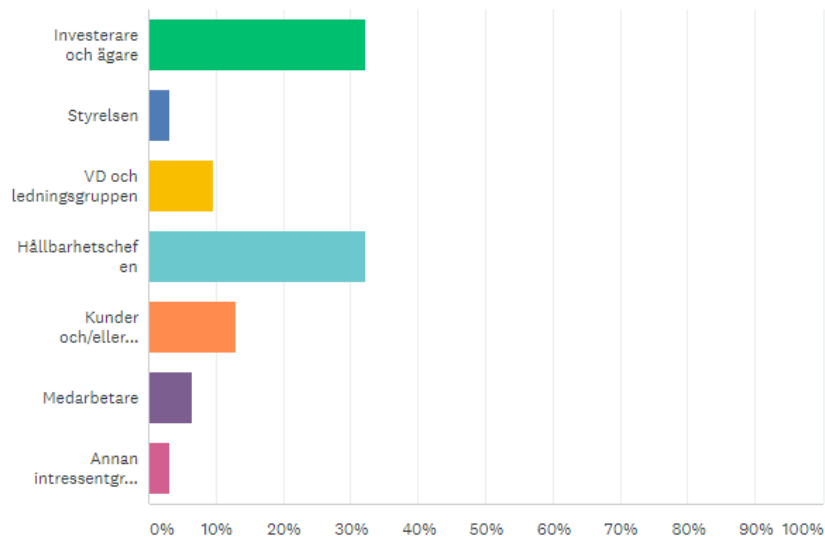
Modigt och hållbart ledarskap

Antal respondenter: 31 av 70

Fråga 1

Vilken intressentgrupp utövar störst påtryckning idag angående din organisations hållbarhetsarbete?

Svarade: 31 Hoppade över: 0



SVARSVAL	SVAR
▼ Investorerare och ägare	32,26 %
▼ Styrelsen	3,23 %
▼ VD och ledningsgruppen	9,68 %
▼ Hållbarhetschefen	32,26 %
▼ Kunder och/eller konsumenter	12,90 %
▼ Medarbetare	6,45 %
▼ Annan intressentgrupp (ange vilken i kommentarsrutan)	3,23 %

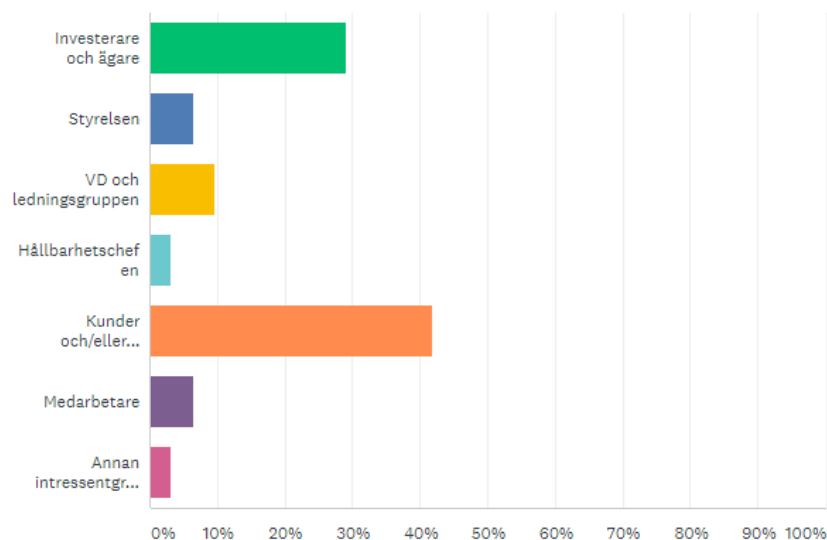
Kommentarer:

- Tillsynsmyndigheter.
- För att de ser att hållbarhet är viktigt för både investerare, kunder och konsumenter.
- (Iom att ägarna sitter i styrelsen så var denna fråga lite svår att svara på).
- Internt är det hållbarhetschefen.
- Tydlig riktlinje från den globala ledningen.
- Vår beställare har höga krav men vår Vd och ledningsgrupp har skruvat upp dessa krav ännu mer.

Fråga 2

Vilken intressentgrupp tror du kommer att utöva störst påtryckning om 10 år angående din organisations hållbarhetsarbete?

Svarade: 31 Hoppade över: 0



SVARSVAL	SVAR
▼ Investerare och ägare	29,03 %
▼ Styrelsen	6,45 %
▼ VD och ledningsgruppen	9,68 %
▼ Hållbarhetschefen	3,23 %
▼ Kunder och/eller konsumenter	41,94 %
▼ Medarbetare	6,45 %
▼ Annan intressentgrupp (ange vilken i kommentarsrutan)	3,23 %

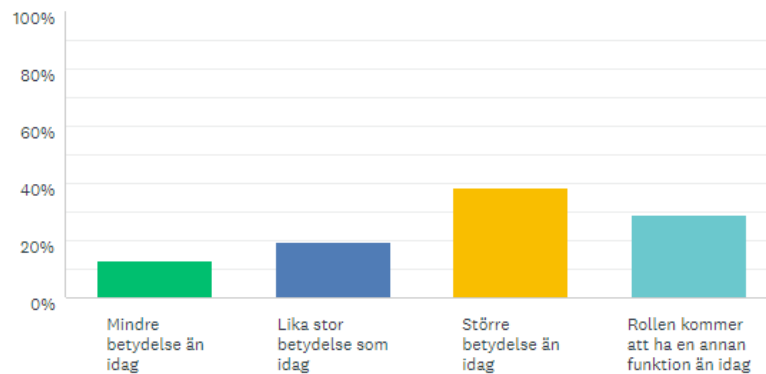
Kommentarer:

- Förtroendevalda (politiker).
- Betydelsen av hållbar konsumtion kommer att bli än mer viktigt så kunder och konsumenter behov kommer att driva utvecklingen. Kunder och konsumenter är startpunkten för våra innovationer.
- Dvs ägarnas representanter.
- Eller medarbetare.
- Internt tror jag hållbarhetschefen.
- Om man ska ligga i framkant i hållbarhetsarbetet så behöver ledningen vara de som ställer högst krav. Ledningens krav är dock ett resultat av övriga intressenters krav, så det går lite hand i hand.

Fråga 3

Vilken betydelse tror du att rollen som hållbarhetschef (eller motsvarande funktion) på din organisation kommer att ha om tio år?

Svarade: 31 Hoppade över: 0



Kommentarer:

- Jag hoppas att fler och fler av oss sitter i ledningsgrupper eller motsvarande om 10 år.
- Rollen som hållbarhetschef har redan förändrats och kommer att fortsätta att förändras i takt med samhällsutvecklingen.
- Hållbarhetschef kommer att bestå av två funktioner där en arbetar mer internt med måluppfyllelse, rutiner, rapportering etc och en som arbetar med affärsutveckling och marknad.
- Idén att bolag som integrerar hållbarhetsarbetet skulle kunna avveckla hållbarhetschefen är befängd. Det är som att avveckla CFO:n bara för att man har delegerat resultatansvar. Hållbarhetskunskap och driv i organisationen kommer förhoppningsvis att vara mycket större men hållbarhetschefen kommer behövas för att ha helikopterperspektiv, säkra synergier i bolaget, koordinera extern samverkan, inspirera och bidra med expertkompetens.
- Hållbarhetschefen kommer att vara samma person som strategichefen, med ett större ansvar för kommunikation/intressentdialog - mer extrovert än introvert.
- Innehållet i hållbarhetsfrågorna förändras, utmaningarna var annorlunda för 10 år sedan än idag och på samma sätt kommer de vara annorlunda, men inte mindre viktiga om 10 år. Hållbarhetschefen kommer vara betydande men kanske oftare integrerad med kvalitet, marknad eller andra kundcentrerade funktioner.
- Förhoppningsvis ligger hållbarhetsarbetet i allas arbete och det behövs ingen enskild avd som arbetar med frågorna.

Fråga 4

Vilka ser du som de främsta utmaningarna för dig som hållbarhetschef (eller motsvarande) gällande att driva igenom de förändringar som behövs för att din organisation ska bidra till att Agenda 2030 och Parisavtalet uppnås?

Svar:

- EUs kommande regelverk kring taxonomi och disclosure och NFRD –.
- Mod hos beslutstagare.
- Takten på omställningen.
- Hållbarhet kontra kostnader.
- Som hållbarhetschef skall jag kombinera välmående för våra konsumenter samtidigt som jag vill minska klimatpåverkan och förbättra cirkularitet med ett livscykelperspektiv.. Det påverkar hur fort vi kan förändra. Därför blir det också viktigt hur vi arbetar: *Vi vill förbättra många områden så det blir viktigt att hitta synergier i hela värdekedjan. * tvärfunktionella grupper internt *vi behöver partners för att lösa gemensamma utmaningar *att hitta långsiktigt "rätt" och hållbar teknologi *.
- Identifiera relevanta mål.
- Påvisa finansiella fördelar med att bidra till de globala målen.
- Fortfarande lite för omogen företagskultur i vår ledningsgrupp och bristande ledarskap i affärsledningen.
- Känslan av att det kan kosta pengar på riktigt om vi inte gör något nu.
- Prioritering mellan det operativa och det strategiska.
- Okunskap hos ledare, styrelse, medarbetare och kunder.
- Att gå i lagom snabb takt framåt, så att många kommer med men att det inte går för snabbt för då är det svårt att få business caset att hålla.
- Att få tillräckliga resurser (budget, personal) för att driva arbetet - arbetet förväntas fortfarande kunna bedrivas 'on a shoestring' och med god vilja.
- Att prioritera de allra viktigaste sakerna, och att INTE motverka att ngt av agenda 2030-målen nås, samtidigt som organisationen är sysselsatt med "obetydliga" bidrag i förhållande till några av de andra målen.
- Att företaget fortsätter att satsa resurser och inte drar ned utvecklingsarbete bara för att vi ligger i framkant nu.
- Målkonflikt med kortsiktig lönsamhetskrav samt okunskap i ledningsgruppen.
- Få in affärsnyttan, fokusera på rätt saker. Få koll på djungeln av nya regler, rapporteringar etc.
- Högsta ledningens engagemang.
- Få en förståelse för utmaningarna genom alla led i organisationen, få påverkan på de stora besluten och att ledningen skall visa fortsatt intresse och engagemang trots andra händelser i omvärlden.
- Behålla fokus och uthållighet i arbetet. Öka hastigheten i omställningarna. Rätt prioriteringar utifrån långsiktighet.
- Att vara överens med högsta ledningen om vilka som är de största utmaningarna i praktiken lokalt.
- Tillräckligt med tid, resurser och pengar för att kunna driva utvecklingen tillräckligt fort.
- Försöka få ledningen att se att det är viktigt och att de måste engagera sig och hjälpa till att driva framåt.

- När man har kommit "långt" governancemässigt, dvs., att sakfrågorna (låt säga klimat, MR, inkludering etc.) blir integrerade i ex. affärsplanearbetet kan man lätt tro att det vore resurseffektivt att "ta bort" hållbarhetscheferna - som att "frågorna tar slut". Men det behöver ju finnas omvärldsbevakning, anpassning etc. för framtiden. Omvärlden står ju inte still. Det är stor skillnad mellan att "rationalisera bort sig själv" och att "suga in omvärldstrender, omsätta vad de betyder i praktiken för bolaget, förankra, implementera/integrera, operationalisera - sedan ta tag i nästa frågeställning...." Vi kommer aldrig att vara färdiga. Kanske borde vi gå tillbaka till att koppla hållbarhetschefens roll till ett grundläggande kvalitetsarbetet med intressenterna i fokus, dvs. EFQM eller liknande. Kanske var "hållbarhetschefen" den roll som behövdes för att kvalitetschefen ska få tillbaka sin status ;-)
- Komplexitet och målkonflikter. Att du inte vet vilken effekt olika insatser ger - direkt eller indirekt. Allt klimatarbete är prioriterat och akut från både kunder och intressenter, samtidigt som vi sitter fast i gamla affärsmodeller. Vi behöver också parallellt arbeta med resiliens och klimatanpassning.
- Att välja rätt! Att veta vilket bränsle, teknik eller lösning som är den långsiktigt hållbara, både miljömässigt, ekonomiskt och socialt. Just nu är vi ofta i situationen att varje ny lösning kommer med en egen uppsättning hållbarhetsutmaningar någon annanstans i värdekedjan...
- Skapa verktyg som gör att alla enheter inom organisation kan arbeta för att hela tiden bli bättre inom hållbarhetsområdet.
- Påverkar inte affären på kort sikt. Blir därför mindre relevant för styrelse och ledningsgrupp. För svagt tryck från kunder och medlemmar. För svagt tryck från lagstiftning.
- Tillräckligt med resurser.
- Många olika (ibland motstridiga) mål inom organisationen.