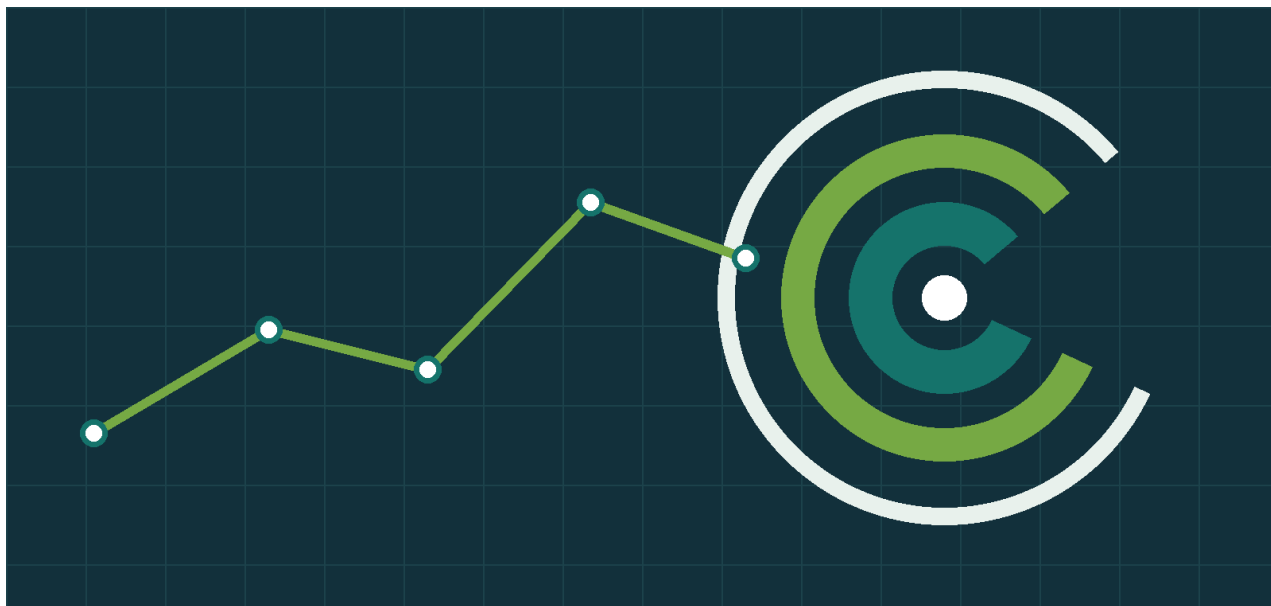




NÄR HÅLLBARHETSREGLER BLIR VERKLIGHET

Lärdomar från industrins omställning mot netto noll

Marita Blomkvist, Jeaneth Johansson, Lana Sabelfeld & Peter Beusch



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW



VINNOVA



Kan nya regler för hållbarhetsrapportering hjälpa industrin att minska sina utsläpp? Ja, men en rapport förändrar ingenting på egen hand. Det avgörande är om informationen används för att fatta andra beslut.

Det är en av de viktigaste lärdomarna från forskningsprojektet CIRCLE-PACT. Forskare från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Luleå tekniska universitet har följt ett stort multinationellt industriföretag när nya EU-regler blivit en del av verksamhetens vardag.

Studien visar vad som händer i processen med att ta fram den första hållbarhetsrapporten enligt CSRD/ESRS: nya arbetsuppgifter, svåra bedömningar, stora informationsmängder och många samtal mellan människor med olika kunskaper och perspektiv.

Från utsläppsmål till beslut i vardagen



Rapportering får effekt när informationen rör sig hela vägen från data till beslut och handling.

Att nå **netto-noll-utsläpp** innebär att utsläppen av växthusgaser först minskas så långt som möjligt och att de utsläpp som återstår hanteras med en tydlig tidslinje. Industrin kräver ny teknik och nya rutiner men också bättre kunskap om verksamheten, vilket är en lärandeprocess som tar tid. Var uppstår de största utsläppen? Var går material och energi förlorade? Vilka leverantörer och kunder behöver vara med i förändringen? Och vilka investeringar ger störst effekt?

För att kunna svara på sådana frågor behöver företagen tillförlitlig information. Därför kan reglerad hållbarhetsrapportering enligt CSRD/ESRS spela en viktig roll. Den ska göra utsläpp, resursanvändning, risker och beroenden synliga. Men informationen får betydelse först när den påverkar exempelvis investeringar, materialval, produktutveckling, produktion och inköp.

Nya regler flyttar hållbarhetsfrågorna närmare kärnverksamheten

CIRCLE-PACT är ett gemensamt forskningsprojekt mellan Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Luleå tekniska universitet och ett stort multinationellt industriföretag. Projektet är finansierat av Vinnova, Formas och Energimyndigheten inom ramen för innovationsprogrammet Net Zero Industry.

Forskarna har följt hur ett stort multinationellt industriföretag infört EU:s nya regler för hållbarhetsrapportering. Reglerna består av ett direktiv, **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, och tillhörande standarder, **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**.

CSRD och ESRS ska göra företagens information om klimat, miljö, sociala frågor och styrning mer tillförlitlig och jämförbar. Därmed ska investerare, kunder och andra aktörer få bättre underlag för sina beslut.

För företagen innebär reglerna betydligt mer än att skriva en rapport. De behöver samla in ny information, fördela ansvar, göra bedömningar om vad som är väsentligt och föra in hållbarhetsfrågorna i sina arbetssätt och beslut.

Forskarna har följt detta arbete genom intervjuer, rundabordssamtal, workshops och observationer av möten med centrala aktörer såsom företagschefer på strategisk och operativ nivå men också reglerare och andra beslutsfattare. På så sätt har projektet kunnat studera vad som händer när reglerna möter den praktiska verkligheten i en global industriverksamhet.

Företaget började inte från noll

Det studerade företaget hade redan före de nya reglerna ett starkt engagemang för hållbarhet. Mycket av den information som nu efterfrågas fanns därför redan i någon form. Ändå blev övergången till reglerad rapportering omfattande. Befintlig information behövde kvalitetssäkras och ibland samlas in på nya sätt. Ansvar behövde fördelas tydligare och olika delar av verksamheten behövde arbeta närmare varandra. Skillnaden mellan frivilligt arbete och reglerad rapportering är stor. När informationen ska offentliggöras, jämföras och granskas ökar kraven på hur den tas fram och vem som ansvarar för den.

Bedömningar kräver dialog

En av de största utmaningarna har varit att skapa en gemensam förståelse för kraven. Ekonomer, ingenjörer, hållbarhetsspecialister, ledning och leverantörer kan utgå från olika kunskaper och använda olika språk. Ett exempel är frågan om vad som är **väsentligt**, eller materiellt. Företaget ska bedöma både hur hållbarhetsfrågor kan påverka företagets ekonomi och hur företagets verksamhet påverkar människor och miljö.

Regelverket anger ramarna, men bedömningarna måste göras i den specifika verksamheten. De kräver både fakta och dialog mellan personer med olika erfarenheter och perspektiv. De behöver dessutom ses över när verksamheten eller omvärlden förändras. Hållbarhetsrapportering är därmed både en teknisk och organisatorisk process. Den förutsätter ett gemensamt språk och en förmåga att hantera olika bedömningar av vad som är viktigast.

Informationen finns längs hela värdekedjan

Ett stort industriföretags påverkan stannar inte vid den egna fabriksgrinden. Viktig information finns också hos leverantörer, kunder och andra samarbetspartner. Det gör rapporteringen särskilt komplicerad inom tillverknings-, gruv- och metallindustrin. Företaget är beroende av att många aktörer kan ta fram 'rätt' information och förstå hur den ska användas.

Detta påverkar även små och medelstora företag. Även när de inte själva omfattas av de mest långtgående rapporteringskraven kan de behöva lämna hållbarhetsinformation till större kunder eller banker. Den frivilliga hållbarhetsrapporteringen för små- och medelstora företag (VSME-standard) kan underlätta, men det krävs också tydliga och rimliga krav från de större företagen.

Reglerna ändras medan företagen bygger sina system

Under projektet har förutsättningarna förändrats. Tidsplaner har flyttats och EU:s Omnibus-process har inneburit förenklingar och ändringar av kraven. Samtidigt har företagen behövt hantera en osäker omvärld med bland annat kriget i Ukraina, förändrade tullar och en internationell debatt där klimatfrågan har fått allt mindre utrymme.

När spelreglerna ändras mitt under arbetet skapas osäkerhet. Företag som redan har investerat tid och pengar i nya system kan behöva göra om delar

av arbetet. Det kan leda till både merarbete, ineffektivitet och frustration. Samtidigt försvinner inte behovet av hållbarhetsinformation när reglerna förenklas. Klimatrisker, resursberoenden och krav från kunder och andra aktörer finns fortfarande kvar. Företagen behöver därför bygga arbetssätt som både är stabila och möjliga att anpassa.

Omställningen förändrar kompetensbehoven

De nya reglerna förändrar också vilken kunskap företagen behöver. Det studerade företaget har satsat betydande resurser på externa konsulter och interna utbildningar. Samtidigt ökar förväntningarna på att nyanställda redan ska ha grundläggande kunskap om hållbarhet och rapportering. Detta är viktigt även för universitet och andra utbildningsaktörer. Framtidens ekonomer behöver kunna förstå hållbarhetsfrågor. Ingenjörer behöver kunna förklara teknisk information så att den kan användas i ekonomisk styrning och rapportering. Även ledare, inköpare, jurister och andra yrkesgrupper berörs. Omställningen mot **netto-noll** kräver alltså inte bara ny kunskap. Den kräver att människor med olika kompetenser kan förstå varandra och arbeta mot samma mål.

Sex lärdomar för företag och organisationer

Från rapporteringskrav till omställningsförmåga: sex lärdomar att ta vidare.

Erfarenheterna från CIRCLE-PACT kan användas av organisationer som står inför nya hållbarhetskrav eller vill få större kraft i sitt omställningsarbete.

01 UTGÅ FRÅN DE BESLUT SOM BEHÖVER FÖRBÄTTRAS

Klargör tidigt vad informationen ska användas till och vilka investeringar, inköp eller prioriteringar den ska stödja. Då kan rapporteringen integreras i verksamhetens styrning i stället för att utvecklas som ett parallellt administrativt arbete.

02 FÖRANKRA ANSVARET I HELA ORGANISATIONEN

Ledning, ekonomi, teknik, inköp, HR, hållbarhetsfunktion och andra berörda delar av verksamheten behöver ha tydliga roller. Det gäller både ansvaret för informationen och ansvaret för de åtgärder som informationen motiverar.

03 SKAPA FORMER FÖR GEMENSAM TOLKNING

Tekniska data, ekonomiska bedömningar och hållbarhetskrav behöver förstås i relation till varandra. Organisationen behöver därför arenor där olika professioner kan tolka kraven gemensamt, pröva bedömningar och utveckla ett gemensamt språk.

04 INVOLVERA VÄRDEKEDJAN TIDIGT

Mycket av den information och påverkan som företaget behöver förstå finns hos leverantörer, kunder och andra samarbetspartner. En tidig dialog om vilken information som behövs, varför den behövs och hur den kan tas fram kan förbättra kvaliteten och minska en oproportionerlig belastning, särskilt för små- och medelstora företag.

05 BYGG ANPASSNINGSBARA STRUKTURER

Regler och omvärld kommer att fortsätta utvecklas. Arbetssätt, ansvar och informationssystem behöver därför vara stabila nog att stödja verksamheten, men samtidigt kunna anpassas när förutsättningarna förändras.

06 FÖLJ EFFEKTERNA INTE BARA GENOMFÖRANDET

Uppföljningen behöver omfatta mer än om rapporten har färdigställts. Organisationen bör också följa om och hur den nya kunskapen påverkar

beslut och bidrar till exempelvis lägre utsläpp, effektivare resursanvändning eller bättre sociala villkor.

FRÅGOR ATT DISKUTERA I DEN EGNA ORGANISATIONEN

- Vilka beslut ska vår hållbarhetsinformation förbättra?
- Vem ansvarar för att samla in informationen – och vem ansvarar för att agera på den?
- Var finns våra största kunskapsluckor och beroenden i värdekedjan?
- Har olika yrkesgrupper ett gemensamt språk för att diskutera hållbarhet?
- Hur följer vi om rapporteringen leder till faktisk förändring?

Rapporten är startpunkten inte slutmålet

Företaget har nu infört nya arbetssätt och publicerat sin första hållbarhetsrapport enligt CSRD. Men det är nu den verkliga prövningen börjar. Kommer informationen att påverka företagets investeringar och prioriteringar? Leder den till andra materialval, nya produktionsmetoder eller förändrade affärsmodeller? Blir ansvarsfördelningen tydligare? Och kan förändringarna bidra till lägre utsläpp, effektivare resursanvändning och bättre sociala villkor? Detta behöver följas upp från 2026 och framåt. Först när informationen har använts under en längre tid går det att se om de nya reglerna främst har förbättrat rapporteringen eller också förändrat hur industrin agerar.

Kunskap för nästa steg i omställningen

CIRCLE-PACT ger en nära bild av vad som händer när ambitiösa hållbarhetsregler möter industrins vardag. Erfarenheterna kan hjälpa både företag som redan omfattas av reglerna och företag som står inför liknande förändringar. Projektet visar framför allt att hållbarhetsrapportering kan skapa bättre kunskap, tydligare ansvar och nya samtal i organisationen. Det kan stärka industrins förmåga att ställa om, men kopplingen till verklig förändring är inte automatisk. Nästa steg för forskningen är därför att följa hur informationen används, hur styrsystemen utvecklas och vilka effekter detta får i praktiken.

Den avgörande frågan är inte hur många hållbarhetsuppgifter ett företag rapporterar utan om informationen leder till de beslut som krävs för att industrin ska nå netto-noll.

OM CIRCLE-PACT

Ett gemensamt forskningsprojekt mellan Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Luleå tekniska universitet och ett stort multinationellt industriföretag. Projektet är finansierat av Vinnova, Formas och Energimyndigheten inom ramen för innovationsprogrammet Net Zero Industry.

KONTAKT CIRCLE-PACT

Marita Blomkvist, universitetslektor, Göteborgs universitet,
Marita.Blomkvist@handels.gu.se

Jeaneth Johansson, professor Luleå tekniska universitet / Högskolan i Halmstad,
Jeaneth.Johansson@ltu.se

Lana Sabelfeld, universitetslektor, Göteborgs universitet, Lana.Sabelfeld@handels.gu.se

Peter Beusch, universitetslektor, Göteborgs universitet, Peter.Beusch@handels.gu.se



Lana Sabelfeld, Peter Beusch, Jeaneth Johansson & Marita Blomkvist