

Makt och Ansvar den 16 oktober 2007



Etikkollegiet och StyrelseAkademien Stockholm arrangerade tillsammans ett seminarium med syfte att få dig som deltagare att diskutera och reflektera över strategiska val och inspireras av innovativa företag.

Konferensen riktade sig till dig som ägare, styrelseledamot eller VD. Arbetsformen under konferensen var att växla mellan samtal på scenen med inbjudna näringslivsrepresentanter och experter och gemensamma diskussioner vid mindre bord. Inledningstalet hölls av miljöminister Andreas Carlgren.



Följande frågeställningar diskuterades:

- ♣ **Behöver företag en klimatstrategi?**
 - Ett ansvar för styrelsen?
- ♣ **Värdemaximering - till förmån för vem eller vad?**
 - Ett ansvar för ägarna?
- ♣ **Kräver marknaden en bättre företagsmoral?**

- Ett företagsledaransvar?



Programmet inleddes med lunch och vi fick njuta av Anna Larsdotter-Persson som sjöng Carmen bl a. Uppskattad sång och musik från Opus Norden inledde sedan varje frågeställning. Seminariet avslutades kl.17.30 och efter det följde ett flertal deltagare med till Gullers Grupp för ett informellt eftersnack med gott vin och ”smarriga” smittar.

Nedan vår sammanfattning av samtal och diskussioner under dagen.

Inledning - Öjvind Norberg, ordf StyrelseAkademien Stockholm



Öjvind Norberg hälsade oss välkomna och reflekterade över titeln ”Makt & Ansvar”. Fler och fler blir medvetna och tar mer medvetna beslut och därmed större ansvar på bättre sätt nu och i framtiden. Vad är definitionen på makt? **”Om man kan få människor att göra sådant som de annars inte skulle gjort”**. Vad är ansvar? Hur många gånger har man inte hört någon i ledande befattning säga att ”jag tar ansvar för det” Men om det inte blir som det var sagt, vilka blir konsekvenserna för den ansvarige? Oftast inga...

Öjvind berättade kort om StyrelseAkademiens verksamhet och historia. StyrelseAkademiens vision är att stärka näringslivets resultatförmåga och värdeutveckling genom att professionalisera styrelsearbetet. ”Företag får inte bättre styrelser än vad ägarna är och tyvärr är inte Sverige idag bra på ägarskap. Vi behöver tydligare uppdrag. Öjvind avslutade med att adressera några stora frågor som input till seminariet:

- Hur skall vi få acceptans för näringslivets sätt att arbeta?
- Hur skall Sveriges företag kunna attrahera riskkapital?
- Hur kan företagen rekrytera nyckelpersoner som älskar att satsa?

- Hur kan vi bygga stark etisk plattform?
- Säkerställa framtiden för företagen genom etisk plattform
- Från industrialismens detaljstyrning till ny etikstyrd/värdestyrd plattform

Thomas Franzén, ordf Etikkollegiet



Thomas Franzén berättade kort om syftet med Etikkollegiet och att de skapar plattformar/mötesplatser för att studera etik i arbetslivet i bred mening. Etik finns inte bara vissa dagar i vissa funktioner – etik är en möjlighet och en rättighet för alla. Det är livets mening...

Detta seminarium vill vi ska vara en arena för att samtala om ägareetik. Det handlar om att vi har olika roller, men att vi först och främst är människor där vi i olika funktioner behöver tänka på etiska frågor.

Etikkollegiet finns för att dessa frågor är svåra – och för att vi behöver finna ord för etiska frågor. Om vi inte har ord kan vi inte se.

Thomas nämnde Christer Stendahls (professor och biskop) syn om humorn i bibeln. Liknelsen om synderskan - den som är utan synd kastar första stenen. Meningen var nog att man skulle skratta till. Det skulle sedan leda till eftertanke och samtal. Idag vill vi göra detsamma - vi vill samtala och inte kasta sten...

Är vi bäst i hela världen? – ett perspektiv på svenskt näringslivs roll och ansvarstagande.
Andreas Carlgren, miljöminister



Andreas inledde sitt 30 minuter långa anförande med att också citera bibeln och närmare bestämt första moseboken och skapelsen: Hur herren Gud formade människan från ett stycke jord och blåste liv i detta. Planterade en trädgård med goda träd. Tog människan i Edens trädgård för att bruka och vårda den... Människan har livet ur jorden men också ett ansvar att bruka och förvalta. Det säger något om hur grundläggande frågan verkligen är.

Den storslagna utvecklingen av industrisamhället bygger på en grundläggande förbrukning av natur till produkter och sedan till avfall så fort som möjligt. Nu står vi inför andra uppgifter – att sluta kretsloppet istället för att förbruka det.

Regeringen vill se **Sverige vara den ledande internationella förebilden för en utvecklad ekonomi med hög tillväxt och med en hållbar ekologisk utveckling.** ”Dagens utmaning ligger i att bevara en god standard för Europas folk med en hållbar utveckling”



Förändring kan uppfattas som ett hot, inte minst i dessa stora frågor. Arbeta långsiktigt, inte bara hoppa på trender. Stå upp för grundläggande värden, även i den egna hierarkin. Detta kräver en uthållighet och förmåga att få andra ledare och människor runt omkring sig att stå upp för grundläggande värden. Min definition av ledarskap är "Att minska omgivningens rädsla".

Andreas nämnde profiler som Lars Bern och Joseph Schumpeter och satte deras teorier emot varandra. Uthålligt ledarskap mot kreativ förstörelse. En uppgörelse med vår svenska modell krävs – storskalighet, hierarkiskt, samhällsstrukturer i politik, samhälle, företag, organisationsvärld.

IDAG står vi inför en alltmer globaliserad ekonomi. Det kommer att krävas dynamik, omvandlingsförmåga och utvecklingskraft. Överge storskaliga trögrörliga strukturer som är hinder för utveckling i hållbar utveckling. Vi ser många hoppfulla tecken, inte minst i näringslivet.



Frågor till ministern

Hur långt är långsiktigt? Målen är över årtionden. Bredden är så långsiktigt att näringsliv skall veta vad som går över flera mandatperioder.

Vilka krav kan politiken ställa på näringslivet? Att ställa ett antal krav som går att ange precist men inte ange hur det skall gå till. Exempel är t ex miljöbilar där vi bara anger utsläppsmål.

Vad gör man i den sociala delen av hållbar utveckling? Var är människan någonstans? I arbetet vi gör blir detta viktigt. Att väga in den sociala situationen. Vi kommer att se det i vårt vardagsliv. Samverkan med de bästa tekniklösningarna.

Varför är miljöfrågorna ett partipolitiskt käbbelområde? Varför inte göra det till en gemensam strategiskt viktig säkerhetspolitisk fråga för miljön? På samma sätt som xxxxx: Jag håller helt med. Det är det vi vill åstadkomma. Det är nu upp till oppositionspartierna att vara med på tåget. Gränsöverskridande överenskommelser är nödvändiga av flera skäl och långsiktigheten viktig för att företagen skall veta spelreglerna.

Svenskar är laglydiga och ordentliga. Idén är att allt kommer uppifrån och i lagom takt. Vilka djärva initiativ finns för helt nya tankar? Jag tar gärna med mig tanken. Vissa saker ska ske långsiktigt och i takt med tiden men det finns säkert problemområden som skulle kunna förändras på nya, innovativa och mer direkta sätt.

Incitament & direktiv. Varför inte gratis kollektivtrafik? Eller lagen om hållbar upphandling: Många ser chansen att förverkliga gamla favoritidéer. Å andra sidan måste engagemang verkligen synas i plånboken.

Behöver företag en klimatstrategi? Ett ansvar för styrelsen?

Samtal mellan Marianne Nivert, Anders Lindström och Jonas Oldmark



Jonas Oldmark svarar själv på frågan med att han anser INTE att det inte behövs "klimatstrategier" i företagen. Det behövs att vi ser det med ett bredare perspektiv där klimatpåverkan är EN del i det. Klimatet ÄR en ödesfråga men behöver hanteras på ett sätt som fungerar.

Marianne får frågan om styrelsens roll i detta? När man börjar rota i det kan man inte bara lägga upp en klimatstrategi. Posten (där Marianne är SO) är en av Sveriges största transportörer. Det kan lätt bli en modefråga när man vill visa vad man gjort. När vi satte igång diskussionen insåg vi att det finns bottnar som gör att vi måste börja någon annanstans. Men kraven på oss från t ex ägarna är satta vid en annan tid.

T ex är kravet på oss att leverera inom 24 timmar vilket gör att vi måste ha väldigt stora resurser för att klara av detta. Om vi hade ett lägre krav på leveranssnabbhet skulle vi kunna agera resurssnålare.

I SSABs styrelse är utsläppsfrågorna vitala. Det är en mycket fin processindustri som arbetat målmedvetet med miljöfrågorna. En viktig fråga är också att vara en viktig pådrivare gentemot omvärlden. Där man verkligen ser chansen att påverka.

Varje företag och organisation har skilda förutsättningar vilket gör att styrelserna agerar olika i dessa frågor. Marianne jämförde t ex Wallenstams Byggnads AB och Rädda Barnen i vilka hon arbetar i styrelserna. Perspektiven är helt olika.



Anders Lindström som långt tillbaka har ett engagemang i bilbranschen säger att de försöker bygga så förståndigt som möjligt. Det går inte att lägga sig på rygg och deppa för att opinionen tycker att alla biltransporter är miljöfarliga. Man måste utgå från sin affärsidé och försöka bygga så förståndigt som möjligt. Vi satsar tidigt på t ex fjärrvärme och en effektiv och ren återvinning. Men frågan leder ofta tillbaka till ledningen och styrelsen. Vem ska göra vad och vem tar initiativet?

Jonas Oldmark: Det finns många goda exempel på företag som har gjort mycket. Men nästan alltid är incitamentet någon form av kris. (Inte en långsiktig strategisk handling för att förebygga kriser...reds anm) Scandic Hotel & IKEA, Interface, Whistler Mountain

Diskussionen tog fart huruvida det är VDs respektive styrelsens ansvar att ta initiativ och driva frågorna när det gäller hållbar utveckling och csr. Vi kom gemensamt fram till att det naturligtvis är alla "rollers" ansvar att se till att frågorna finns med på agendan och att det är ett samspel mellan ägare, styrelse och VD för att få ett bra genomslag i organisationen. Är det ansvarsfullt att vänta på att rätt person tar upp frågan...

Värdemaximering - till förmån för vem eller vad? Ett ansvar för ägarna?

Samtal mellan Tomas Nicolin, Stefan Ränk, Olle Rossander



Värdemaximering hur definierar vi det? Att ge vinst! Men på vilket sätt, när, hur och var. Frågan är inte lätt ens att ringa in med andra ord... Vad driver ägarna i denna panel att värdemaximera?

Olle började med att adressera frågan till Stefan som visade sig vara av en utrotningshotad art. Ägare och äkta kapitalist. Som tycker det är fint att tjäna mycket pengar. Som är stolt över sitt företag och ser det som ett långsiktigt engagemang över generationerna. Stefan har som mål med sitt företagande att överlämna lika mycket till sina barn som han fick av sina föräldrar. Men eftersom de är fler måste de ha tillväxt vilket därför blir en morot för dem.

Tomas, VD för Alecta, ska leverera så bra pensioner som möjligt och har inte känt av ett större tryck från kunderna att leverera annat än ekonomiska resultat. Det helt överväldigande målet är att få en bra pension. Men förmodligen inte på vilket sätt som helst. Någon slags riktlinjer vill de nog ha tror Tomas.



Stefan - Jag är ägare, kund och människa. Vid en avvägning mellan en mer eller mindre etiskt ställningstagande har jag mitt generationsperspektiv att utgå från och då tenderar jag nog att välja det hållbara perspektivet. Företagare driver företag för att det finns behov att tillfredsställa. Ägarna blir belönade för att dessa behov tillfredsställs.

Diskussionen kretsade sedan kring det anonyma ägandet och hur det påverkar börsbolagens etiska agerande, att vi lätt kommer in på endast miljöfrågorna trots att hållbar utveckling även innefattar de sociala och ekonomiska perspektiven. Mångfald, demografi, värderingar är sådant som kommer att påverka företagen i framtiden i större utsträckning än idag. Viktigt att rätt personer finns med i beslutsfattande positioner... pensionärerna har inte så stor glädje av att ha det ekonomiskt förspant i en värld som inte är värd att leva i...

Kräver marknaden en bättre företagsmoral? Ett företagsledaransvar?

Samtal mellan Johan Skoglund, Stefan Krok och Claes Trollestad



Claes får ibland en känsla av att marknaden är en metafysisk företeelse när han hör den beskrivas. Hans bestämda uppfattning är att marknaden är en mötesplats där man köper och säljer tjänster och varor och att på den marknaden är etikfrågorna av mycket stor betydelse. Företagen vill i allt större utsträckning vara i trovärdighetsbranschen?

Claes frågar Johan och Stefan om var deras drivkrafter att agera etiskt och miljömässigt kommer ifrån. Johan pratar ofta om hur JM skall vara samhällsmedborgare, samhällsbyggare och att företagen måste ta sitt ansvar. Hur gör JM för att det ska slå igenom i praktiken? ”- 2002 bestämde vi oss för att göra saker, inte bara säga. Varför det? Jo, vi bygger bostäder. Våra hus kommer att stå kanske 100 år. Då måste vi ta ett ansvar för långsiktighet. För att klara detta måste vi t ex vara ett extremt starkt arbetsgivarvarumärke men vi har också ansvar för att vi skall vara lönsamma. Vi drivs inte bara av ledningens principer utan också av marknaden, samhället osv. Jag har ett stort stöd i styrelsen för detta. Vinst och lönsamhet går absolut att förena med moral och ansvar.”



Stefan från God El: Jag är en helt vanlig entreprenör. Jag drivs av att vilja vara lycklig med det jag gör. Och jag hade lite tur. Jag fick lite tid att fundera över vad jag ville jobba med - vad jag ville göra med resten av mitt liv. Jag läste "Lycka" av Dalai Lamas och Pippi. Pippi säger att är man stark har man ett ansvar. GodEl har bara ett år bakom sig och som alla vet kan man inte räkna med att gå med vins första året. Ändå har vi betalat ut en halv miljon till välgörande ändamål vilket är en del av vår affärsidé. Det tog vi av de 11 miljoner som vi fick startkapital. Vi raggade kapital med löftet: Om det går dåligt får ni inte tillbaka något. Om det går bra får ni inte heller tillbaka något. Aktieutdelningen ska gå till välgörande ändamål. Om vi lyckas väl med det vi gör kommer vi att hjälpa väldigt många. Det är drivkraften i vårt företag.

Diskussionen kretsade efter samtalet på scenen om vilka som kommer att kräva en hög/högre moral hos företagen. Vi var eniga om att medarbetarna kommer att ställa större krav än idag, kunderna blir mer och mer nära i handling vad de uttrycker i ord och Claes avslutade med att formulera utmaningen för ägare och styrelser – "Hantera frågorna om både ekonomisk tillväxt och hållbar utveckling. Integrerad kompetens kommer att bli ett krav".

Avslutningsvis summerade Christina Jutterström eftermiddagen

Vet du och jag verkligen tillräckligt mycket för att handla rationellt och etiskt och moralisk rätt? Christina är rädd för att för få personer i samhället – politiker, näringslivet, medborgare och media – har kännedom om hur det verkligen ser ut. Hur många har läst rapporten från FN där 3000 forskare har kommit fram till samma slutsats. Att det är bråttom att vi gör något och gör det ordentligt.



I panelerna har det nämnts att mod är viktigt. Att det finns modiga människor, inte minst i företagen, som har makt och tar ett ansvar att driva frågor om etik och moral. Att få människor att gör det de annars inte skulle göra.

Ett exempel som refererats till flera gånger under dagen är Volvos beslut att köpa grön el. De vågar ta ställning. Jag kan inte avgöra om det är rätt eller om det blir rätt. Men de vågar sticka ut och stå för att de tagit ett beslut. Modigt eftersom de vet att det kommer att kommenteras i media av många.



Sen tror jag att den största drivkraften ändå är kriserna. Trots att vi inte önskar oss kriser är de nog de största drivkrafterna till förändring.

Carlgren började med Skapelseberättelsen. Den brukar jag också läsa upp för att det är så vacker poesi. Andreas la dock till en mening som jag inte hört förut men som är värd att repetera - Gud har gjort sitt, nu är det vi som har ansvaret.

En övergripande sammanfattning av denna klarläggande dialogkonferens om ”näringslivets möjlighet, makt och ansvar att påverka samhällsutvecklingen” :

- Det en global vision om en hållbar utveckling på jorden med utsatta delmål för 2015 (det s.k. Millenniummålen) samt en nödvändighet att sprida kunskap om hur alla kan bidra för att nå dessa mål (det s.k. Decenniummålet)
- den svenska regeringens ambition är att Sverige ska vara den ledande internationella förebilden för en utvecklad ekonomi med hög tillväxt och med en hållbar ekologisk utveckling
- det svenska näringslivet har stora affärsmöjligheter i denna utveckling men också ett stort ansvar.
- Företagen kan just genom sitt affärsmässiga tänkande spela en ledande roll för att bidra till en hållbar utveckling, tillsammans med politiken och civilsamhället.
- Makten att åstadkomma detta ligger hos var och en av oss, oavsett i vilken roll vi uppträder såsom enskild individ, arbetstagare, arbetsgivare, chef, VD, styrelseledamot, ägare, konsument eller väljare.
- Frågan var och en bör ställa sig: Har jag insikt och mod att våga gå från ord till handling?

Tack alla ni som bidragit till denna dag!

Etikkollegiet, StyrelseAkademien, Affärsvärlden

Avslutning med trevligt mingel på Gullers Grupp