

HÅLLBARHETS BAROMETERN

2024

En studie om hur det står till med
hållbarhetsrapporteringen hos svenska bolag

Förord

STOCKHOLM, MARS 2024

Vi lever i en tid då frågan om företagens påverkan på miljö och samhälle blir allt viktigare. Förväntningar från intressenter, allt från konsumenter och investerare till medarbetare och reglerande myndigheter, ökar ständigt. I skrivande stund har frågan precis aktualiserats på två bolagsstämmor där en ny form av "aktie-aktivister" ställer ansvariga till svars.

Hållbarhetsrapporteringens snabba framväxt som en central del av företagets styrning och ansvarstagande ses som en direkt respons på den växande medvetenheten om miljö- och samhällsfrågor.

Företag måste nu inte bara bedöma sina ekonomiska framgångar utan även navigera genom en komplex väv av sociala, miljömässiga och ekonomiska påverkansfaktorer. Från en delvis oreglerad och frivillig rapportering, införs nu alltmer strängare och obligatoriska krav på vad företagen måste inkludera i sina upplysningar. Införandet av Corporate Sustainability Reporting Directive. CSRD, innebär en stor förändring och är ett viktigt steg mot att standardisera och förbättra hållbarhetsrapporteringen och reducera risken för "green washing".

Men var står svenska företag idag och hur redo är de inför denna omställning? Hur väl förberedda är man för de kommande förändringarna inom hållbarhetsrapportering? Och vilka utmaningar står de inför på vägen mot en mer hållbar framtid? Vår studie syftar till att svara på dessa frågor genom att undersöka arbetet med hållbarhetsrapporteringen hos 22 svenska företag av olika storlekar och inom olika branscher.

Genom denna studie hoppas vi kunna bidra till det pågående förändringsarbetet och erbjuda insikter för företag som strävar efter att förbättra sina egna rapporteringsprocesser kopplat till hållbarhet.

Vi vill rikta ett stort tack till de medverkande företagen för deras tid och engagemang i denna undersökning: Avoki, Apotek Hjärtat, Atlas Copco, Autoliv, Epiroc, Ericsson, Heimstaden Bostad, Houdini, Inter IKEA Group, Investor, MEKO, NCC, Scania, SEB, Skistar, Stadium, Svenska Handelsbanken, Swedbank, Tele2, Telenor och Vattenfall.

Sammanfattning

Cavendi Management Consulting (Cavendi) har under lång tid och med jämna mellanrum publicerat Bokslutsbarometern – en jämförande studie kring hur effektivt svenska företag hanterar sin bokslutsprocess och sin finansiella rapportering. Mot bakgrund av att landskapet för hållbarhetsrapportering, givet ökade krav på transparens, ritas om publicerar Cavendi nu även Hållbarhetsbarometern – en studie om mognadsgraden hos svenska företag vad gäller just hållbarhetsrapportering. Med vår mångåriga erfarenhet från finansiell rapportering och hur detta område utvecklats under åren, kan vi dra såväl lärdomar från som paralleller till hållbarhetsrapporteringens utveckling.

22 svenska företag, varav 14 börsnoterade, har svarat på en omfattande digital enkät. För att komplettera enkätinformationen genomfördes även åtta djupintervjuer med utvalda företag. Vår primära målgrupp och kontaktyta har varit personer med ansvar för hållbarhetsrapportering, som exempelvis hållbarhetschefer. Informationsinsamlingen ägde rum under perioden maj till november 2023.

Sammanfattningsvis kan sägas att företagen har kommit olika långt i sitt förberedande arbete och att ett stort fokus ligger på CSR. Det är även tydligt att miljöområdet är mer moget i rapporteringen jämfört med de andra områdena. Samtliga företag uttrycker oro för att det faktiska hållbarhetsarbetet, det som i slutändan har verklig betydelse för vår planet, hamnar i skymundan givet nuvarande fokus på datainsamling, administration och rapportering. Attityden är också, av förklarliga skäl, bitvis avvaktande eftersom kravbilderna ännu är relativt oklar.

De flesta av företagen verkar nyttja ekonomifunktionens kompetens inom rapportering, vilket gör att ekonomifunktionens ansvarsområde kopplat till rapportering ökar, samtidigt som hållbarhetsrapporteringen i högsta grad även är en tvärfunktionell övning. Samtidigt som företagen, p g a osäkerheten i kravbilderna, är försiktiga med investeringar, uppger ändå en klar majoritet att de kommer behöva investera i ytterligare systemstöd de kommande åren. En organisatorisk upprampning vad gäller antal anställda och kompetens, tillsammans med förbättringar inom automation och processeffektivitet, framstår också som nödvändiga steg.

En sannolik framgångsfaktor kommer vara att företagen ser hållbarhetsrapporteringen som en integrerad del av sin affärsverksamhet och att de anpassar sig till det föränderliga landskapet genom att kombinera efterlevnad av regler med en långsiktig strategisk syn på hållbarhet.

Innehåll

Inledning	5
Regelverk, standarder och ramverk	7
Strategi	13
Styrning och uppföljning	17
Organisation	21
Process och systemstöd	28
Slutsatser	33
Ordlista	Bilaga

Om studien

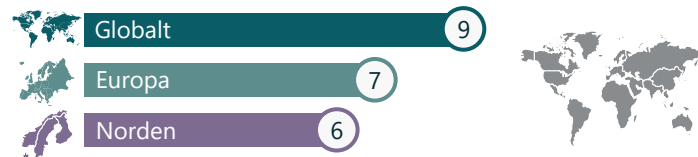
Syftet med denna studie är att undersöka hur företag kommer hantera de ökade regelkraven i praktiken, identifiera vilka möjligheter och utmaningar de står inför, och framför allt, om det finns något de kan lära av varandra. Vi strävar efter att ge en detaljerad bild av den nuvarande situationen samt ge insikter som kan hjälpa företag navigera i denna snabbt föränderliga och komplexa miljö.

Liksom för vår studie Bokslutsbarometern ligger fokus på den operativa delen av rapporteringen, inklusive organisation, processer och systemstöd. Men vi tar även upp mer strategiska aspekter som drivkrafter bakom strategi samt styrning och uppföljning. Dessa aspekter är avgörande för att säkerställa att hållbarhetsrapporteringen är effektiv och i linje med företagens övergripande mål.

För att samla in information om företagens hållbarhetsrapportering skickade vi en digital enkät till 22 svenska företag. Vår primära målgrupp var personer med ansvar för hållbarhetsrapportering, som exempelvis hållbarhetschefer. Informationsinsamlingen ägde rum under perioden maj till oktober 2023. För att komplettera enkätinformationen genomförde vi även åtta djupintervjuer med utvalda företag.

Av de deltagande företagen är 14 börsnoterade. Elva av dessa tillhör kategorin Large Cap, medan två företag tillhör Mid Cap. Vi har även inkluderat ett företag listat på First North i denna kategori. De återstående företagen, som är onoterade, består av privat eller statligt ägda företag samt medelstora företag. Om inget annat anges i resultaten har samtliga företag besvarat frågorna i enkäten. Mer detaljerad information om de olika företagen återfinns på nästa sida.

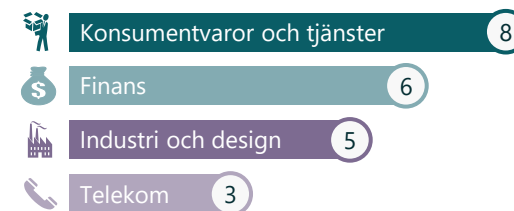
Bolagen uppdelade på geografisk närvaro



Antal noterade och onoterade bolag



Antal bolag inom respektive bransch

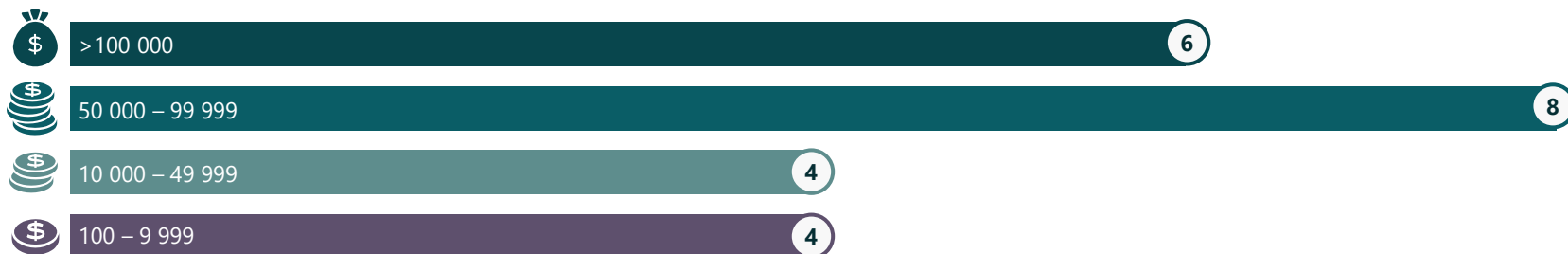


Krav på CSRD-efterlevnad bland bolagen

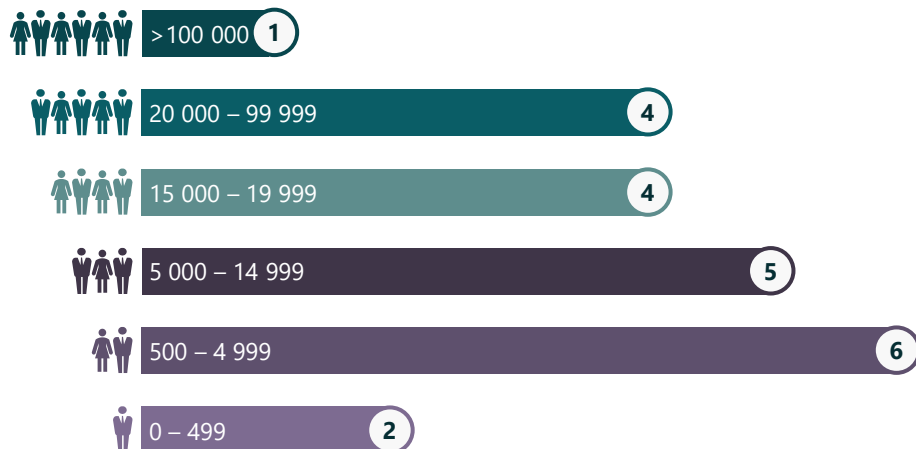


Våra 22 deltagande bolag i siffror

Bolagen fördelade på omsättning (MSEK)



Bolagen fördelade på antal anställda



Bolagen fördelade på balansomslutning (MSEK)



Regelverk, standarder och ramverk

Vi inleder vår studie med en kort överblick av de regelverk, standarder och ramverk som formar landskapet för hållbarhetsrapportering idag. Dessutom riktar vi blicken mot framtida krav som de deltagande företagen kan förvänta sig att möta.

Det är uppenbart att företagen lägger ett stort fokus på CSRD. Noterade företag, som idag omfattas av NFRD, har redan tagit stora steg för att anpassa sig till kommande regelverk. Det är också de som är först ut att rapportera enligt CSRD. De är erfarna när det gäller att årligen hållbarhetsrapportera, oftast genom GRI-standarder, och deras rapporter granskas regelbundet av externa revisorer. I jämförelse med de onoterade och mindre företagen, som troligen hittills har haft en mer slimmad hållbarhetsorganisation och färre resurser att ägna åt detta område, har de stora noterade företagen en kortare väg att gå för att uppfylla regelefterlevnad.

Vi ser också en trend mot att frivilliga regelverk ersätts eller konsolideras med de nya obligatoriska kraven inom EU, samtidigt som det sker en harmonisering på internationell nivå. Detta pekar på en tydlig utveckling mot ökad standardisering och transparens, vilket bådär gott för hållbarhetsrapporteringen.



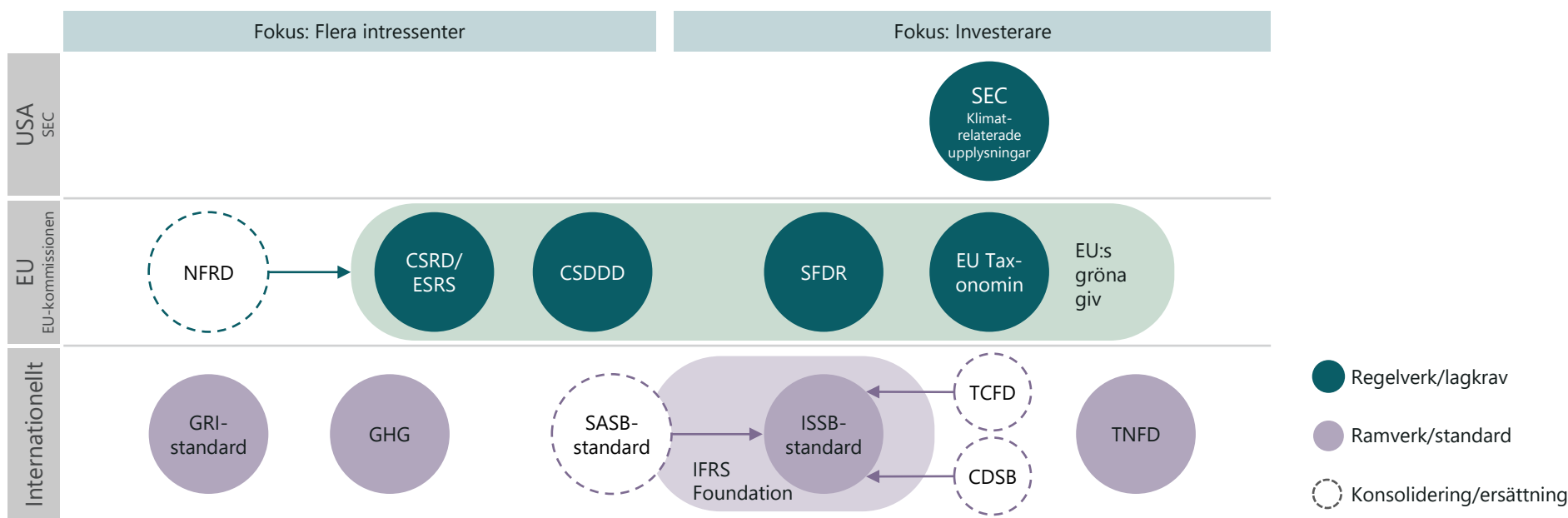
Från ett virrvarr av regelverk till ökad standardisering

På grund av bristande standardisering inom hållbarhetsrapportering existerar idag en mångfald av obligatoriska och frivilliga regelverk, ramverk och standarder för att guida företag med denna typ av rapportering. Dessa används av företag i olika kombinationer, beroende på faktorer som storlek, mognadsnivå, behov och krav.

Inom ramen för EU:s strävan att nå klimatneutralitet, även känd som "den Gröna given", pågår det nu flera initiativ för att främja en grön omställning. Många av dessa initiativ fokuserar på hållbarhetsrapportering. Inom kort kommer CSRD att införas, följt av CSDDD som ersätter NFRD. Vi kommer också se en vidare implementering av EU Taxonomin och SFDR under de kommande åren.

Parallellt med detta pågår utveckling på internationell nivå. Bland annat kommer ISSB (del av IFRS Foundation) och USA:s motsvarighet till finansinspektionen, SEC, att publicera standarder för hållbarhetsrapportering. Dessutom förväntas ett ökat fokus på naturrisker och biologisk mångfald. Rekommendationerna från TNFD är ett exempel på detta.

För att skapa en tydligare bild av det nuvarande rapporteringslandskapet, har vi valt att närmare undersöka hur dessa olika regelverk, ramverk och standarder används. Vi har också undersökt hur väl förberedda företagen är inför framtida krav.



Överblick av befintliga och kommande regelverk, ramverk och standarder (ej uttömmande)

Frivilliga standarder och ramverk har underlättat standardisering

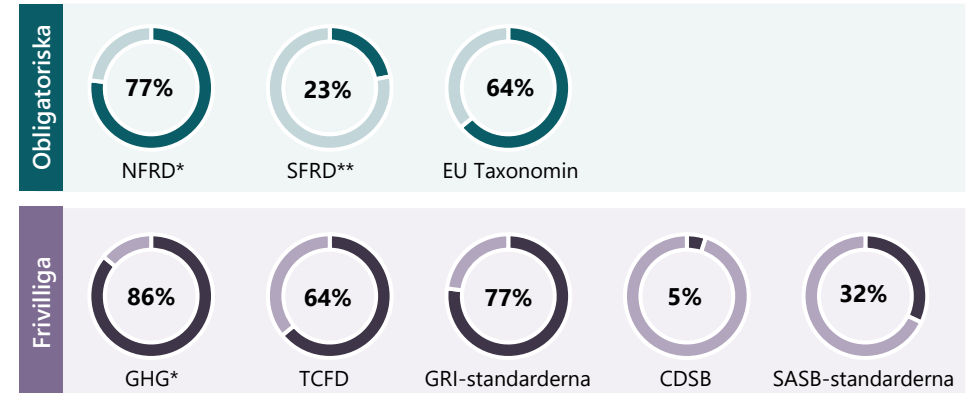
När det kommer till frivilliga standarder och ramverk, är GHG Protocol det mest använda ramverket bland deltagarna, med 86 procent som använder det för att beräkna och redovisa koldioxidutsläpp. Detta ramverk används av de medverkande företagen oavsett om de omfattas av NFRD eller inte.

En annan vanligt förekommande standard är GRI-standarderna, som används av 77 procent av företagen. Majoriteten av företagen som omfattas av NFRD har använt GRI-standarderna för sin hållbarhetsrapportering. Dessutom har ett mindre onoterat företag valt att använda dessa standarder. Riktlinjerna som har tagits fram av TCFD används i stor utsträckning. Hela 64 procent följer dessa riktlinjer och det är särskilt vanligt bland noterade företag.

Två mindre vanliga standarder och ramverk är SASB och CDSB. Ungefär en tredjedel av företagen rapporterar enligt SASB-standarderna. De företag i studien som använder sig av dessa standarder är stora globala aktörer som vill tillgodose behov från internationella intressenter. Endast ett företag använder sig av CDSB:s ramverk. Nyligen konsoliderades CDSB med ISSB. En möjlig förklaring till att CDSB:s ramverk inte är mer utbrett bland företagen kan vara att de har väntat på att ISSB ska publicera sina standarder, där CDSB kommer att vara fullständigt integrerat.

Andra populära initiativ som företagen använder sig av för att främja bland annat transparens och jämförbarhet är CDP:s rankingssystem och SBTi. Granskar man de deltagande företagens senaste hållbarhetsrapport ser man att nästan 70 procent av dem synliggör sina klimatförändringar genom CDP och cirka 65 procent har valt att validera ett eller flera av sina klimatmål enligt SBTi. Ett annat vanligt förekommande ramverk är UNGC, som en stor del av deltagarna åtagit sig följa. Utöver dessa ramverk använder företagen en rad andra frivilliga ramverk samt branschspecifika standarder och certifieringar som grund för sin hållbarhetsrapportering.

Vilka regelverk och standarder relaterat till hållbarhet tillämpar ni i idag?



* Obligatoriskt för stora noterade bolag eller av allmänt intresse

** Obligatoriskt för finanssektorn

EU-lagstiftning bereder vägen

Studien inkluderar till stor del stora börsnoterade företag som är skyldiga att rapportera enligt EU:s direktiv om icke finansiell rapportering, NFRD. Detta återspeglas i våra resultat, där 77 procent av företagen rapporterar enligt NFRD. Denna procentsats inkluderar även tre onoterade företag som frivilligt valt att följa detta direktiv i sina hållbarhetsrapporter.

Det har skett betydande framsteg inom hållbarhetsrapportering på EU-nivå sedan NFRD infördes 2017. Framst genom EU Taxonomin, som 64 procent av företagen rapporterar enligt. Dessutom rapporterar ungefär en femtedel av de undersökta företagen enligt SFDR, som främst riktar sig till företag inom finansmarknaden. Det är dock intressant att notera att två icke-finansiella företag har valt att rapportera enligt detta regelverk för att vara i framkant samt underlätta kommunikationen med investerare.

Intensivt arbete inför kommande krav

Många företag förbereder sig aktivt för att möta de kommande kraven, särskilt med avseende på EU-direktiven. Nedan figur ger en översikt av hur förberedelserna fortskrider bland de företag som uppger att de berörs av dessa regelverk.

Tre finansiella företag, för vilka SFDR är obligatoriskt, för har slutfört sina förberedelser för att uppfylla SFDR-kraven. Utöver dessa finns det även tre icke-finansiella företag som påbörjat anpassningar till detta regelverk. Flera företag har helt eller delvis slutfört förberedelserna för miljömål 3–6 inom EU Taxonomi, medan majoriteten har inlett det förberedande arbetet.

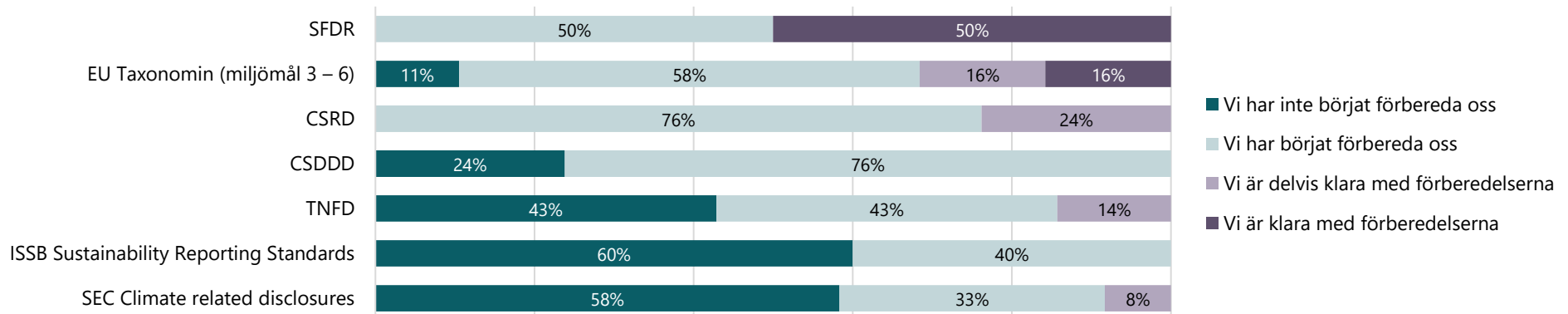
Förberedelserna inför CSRD pågår intensivt. Noterade företag har kommit längst i sina förberedelser, där de 24 procent som uppger att de delvis har slutfört sina förberedelser tillhör denna kategori. Å andra sidan har resterande företag (76 %) påbörjat sina förberedelser, och detta inkluderar både noterade och onoterade företag.

Vad gäller CSDDD har en majoritet (76 %) redan påbörjat sina förberedelser inför regelverket. Här noteras ingen signifikant skillnad mellan de företag för vilka regelverket är obligatoriskt och de övriga, vilket tyder på att regelverket är högst aktuellt och relevant för samtliga deltagande företag.

Förberedelser inför TNFD är i full gång och mer än hälften av företagen redan har påbörjat förberedelserna. Det är tydligt att de noterade företagen kommit längre i arbetet då flera anger att de delvis är klara med förberedelserna.

Anpassningen till ISSB och SEC-standarder sker i mindre utsträckning, vilket kan bero på att företagen avvaktar för att se om olika intressenters behov kommer kunna tillgodoses genom införande av CSRD. Flera företag har uttryckt i intervjuerna att det varit utmanande att veta hur de ska förbereda sig då regelverken har upplevts oklara och ofta varit försenade.

Hur redo är bolaget för de förändringar som regelverken och ramverken medför eller kommer att medföra?



Balansgång mellan tvingande regelverk och frivilliga standarder

När företagen tillfrågades om deras syn på frivilliga standarder i ljuset av nya, mer omfattande och detaljerade obligatoriska regelverk, svarade en majoritet att de planerar att gradvis fasa ut vissa frivilliga regelverk eller endast fokusera på tvingande regelverk. En mindre andel av företagen anger att det är svårt att bedöma i dagsläget och att de kommer avvakta och se hur situationen kommer utvecklas. Ingen av deltagarna tror dock att rapporteringen kommer förbli oförändrad och generellt anser deltagarna att CSRD och andra obligatoriska regelverk måste prioriteras den närmaste tiden.

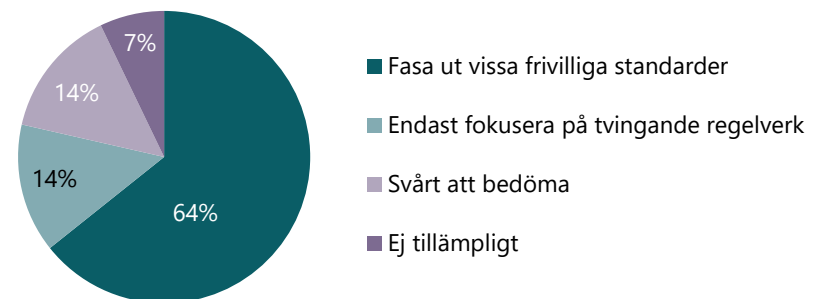
Flera företag uttrycker i intervjuerna en förhoppning om att CSRD kommer kunna ersätta det behov som tidigare uppfyllts av frivilliga regelverk. De påpekar dock att till exempel GRI-standarden kan fortsätta vara relevant en tid framöver, särskilt för de områden där det ännu inte finns branschspecifika standarder, eller om det finns en efterfrågan från intressenter.

Det är värt att notera att det pågått ett nära samarbete med GRI och EU:s expertgrupp EFRAG som tagit fram standarderna ESRS för den obligatoriska rapporteringen enligt CSRD. Utöver detta planerar EU-kommissionen att regelbundet se över ESRS-standarderna. Denna översyn kommer ske minst vart tredje år för att anpassa standarderna till relevant utveckling inom området, som till exempel internationella standarder.

Det pågår också ett flertal samarbeten mellan olika internationella organisationer och initiativ och vi ser en trend av att internationella ramverk och standarder konsolideras. Ett par exempel på detta är att TCFD, CDSB och SASB har konsoliderats med ISSB. Med detta i åtanke kan vi förvänta oss fortsatt harmonisering och utveckling inom hållbarhetsrapporteringen de närmaste åren.

Vi har ännu inte fattat något beslut om vilka som ska fasas ut, men vi måste prioritera CSRD framöver. Förhoppningsvis kommer de tvingande så småningom att ersätta och täcka de frivilliga.

Hur kommer ni att förhålla er till de frivilliga standarderna i takt med att nya tvingande regelverk blir mer omfattande och konkreta?











CSRD – skärpta krav på hållbarhetsrapportering

BAKGRUND OCH MÅLSÄTTNING

- CSRD, *Corporate Sustainability Reporting Directive*, är EU:s nya direktiv för hållbarhetsrapportering som ersätter dagens NFRD (Non-Financial Reporting Directive) från och med 2024.
- Del av EU:s gröna giv, dvs. strategi att uppnå klimatneutralitet senast år 2050 och kopplar an till Parisavtalet.
- Direktivet medför att nuvarande regler skärps och ställer högre krav på kvalitet, jämförbarhet och transparens. Kraven utvidgas även till att omfatta samtliga stora företag och samtliga börsnoterade företag inom EU.
- Målet är att hållbarhetsrapporteringen ska bli likvärdig med den finansiella rapporteringen.

HUVUDSAKLIGA FÖRÄNDRINGAR

- | | |
|---|--|
|  Rapportering ska ske enligt ESRS-standarderna |  Visa hur företagen tar ansvar i värdekedjan |
|  Dubbelväsentlighetsanalys |  Rapporten ska ingå i förvaltningsberättelsen |
|  Rapportering av klimatpåverkan/växthusgasutsläpp |  Krav på hårdare granskning |
|  Kvantitativa resultatindikatorer som visar utveckling |  Digital format i databas (ESAP) |

DETALJERAS GENOM ESRS-STANDARDERNA

- EU-gemensamma standarder: *European Sustainability Reporting Standards*, kallas för "ESRS"
- Detaljerade och obligatoriska rapporteringskrav
- 12 standarder och 82 nyckeltal som bygger på ESG
- Finns sektorövergripande standarder
- Kommer att tas fram sektorspecifika standarder. Deadline för färdigställande sköts nyligen upp med två år (från 2024 till 2026) av EU-kommissionen för att ge företagen mer tid till för anpassning

FÖRETAG SOM PÅVERKAS

- Steg 1: Företag som redan omfattas av NFRD (börsnoterade företag med över 500 anställda)
- Steg 2: Stora företag med fler än 250 medarbetare, över 50 MEUR i omsättning eller över 25 MEUR i balansomslutning*
- Steg 3: Noterade SME på reglerad marknad
- Steg 4: Icke EU-bolag med dotterbolag/filial inom EU av viss storlek

BÖTER OCH SANKTIONER FÖR BRISTANDE EFTERLEVNAD



Ej fastställt ännu och det är upp till respektive medlemsstat att införa genom nationell lag ("effektiva, proportionerliga och avskräckande")

2022

CSRD antas av EU-kommissionen

2023

ESRS antas av EU-kommissionen

2024*

CSRD steg 1 tillämpas för företag som omfattas av NFRD RAPPORTERING 2025

2025

CSRD steg 2 Tillämpas för stora företag RAPPORTERING 2026

2026

CSRD steg 3 tillämpas för SME på reglerad marknad RAPPORTERING 2027

2028

CSRD steg 4 tillämpas för icke-EU bolag med verksamhet inom EU RAPPORTERING 2029

*) Uppdateringar:

- Den 16 februari 2024 kom regeringen med en lagrådsremiss med förslag att bland annat skjuta fram tidplanen ett år (för Steg1).
- Om en majoritet i riksdagen röstar för den propositionen kommer de nya kraven tillämpas första gången för de räkenskapsår som börjar efter sista juni 2024. Dvs i praktiken 1/1 2025 för majoriteten av bolag.
- EU:s taxonomi påverkas inte av den nämnda lagrådsremissen utan fortlöper som vanligt 2024.

Strategi

Innan vi dyker in i de operativa aspekterna av hållbarhetsrapportering kan det vara intressant att förstå de bakomliggande drivkrafterna. Vi tar utgångspunkt i det faktum att samtliga deltagande företag i studien uppger att de har en tydlig och etablerad hållbarhetsstrategi och undersöker bakomliggande drivkrafter och utmaningar samt i vilken utsträckning hållbarhetsarbetet i stort är (eller inte är) integrerat i företagets övergripande processer.

Vi kan konstatera att utvecklingen av hållbara affärsmodeller utgör den huvudsakliga drivkraften bakom företagets hållbarhetsstrategier. Regelkrav ses mer som en grundläggande förutsättning än en drivande faktor för de deltagande bolagen. Vi har riktat oss mot företagets hållbarhetsansvariga, vilka naturligen har ett stort engagemang för dessa frågor och en stark vilja att integrera hållbarhet i affärsverksamheten. Trots detta kommer det att vara oundvikligt att på kort sikt inte ha ett stort fokus på regelefterlevnad med tanke på de nya krav som kommer.

När det gäller utmaningar finns det svårigheter att analysera hållbarhetsrelaterade risker. Detta kan bero på områdets relativt nya och komplexa natur. Otydliga regelkrav ses också som ett betydande hinder. Dessutom finns det en oro för att en ökad rapporteringsbörda på kort sikt kan riskera att minska fokus på faktiska förändringsinsatser. Detta medför en risk att företag som vill ligga i framkant med sitt hållbarhetsarbete inte ges möjlighet att göra det. Detta är en viktig insikt som understryker behovet av att hitta en balans mellan de detaljerade rapporteringskrav som kommer och utrymme för att driva hållbarhetsfrågor.

Företagen har gjort framsteg i att integrera hållbarhet i sina övergripande strategier och affärsmodeller. Mindre framsteg noteras kopplat till deras riskhanteringssystem och finansiella rapporteringen, men CSRD förväntas öka denna integration de kommande åren. En spaning är att företag behöver stärka sin kompetens inom hållbarhet för att framgångsrikt integrera hållbarhet i sina övriga processer och funktioner. Det är nödvändigt för att säkerställa att rätt expertis finns tillgänglig där den behövs mest.



Hållbarhet som katalysator för ansvarsfulla affärsmodeller

Vi ser att utvecklingen av mer hållbara affärsmodeller är den huvudsakliga drivkraften bakom företagets hållbarhetsstrategier. Under intervjuerna blev det tydligt att det finns en stark ambition att kombinera lönsamhet, som historiskt har varit huvudfokus, med socialt och miljömässigt ansvar. Ett företag uttryckte att hållbarhetsarbetet bör ses som en katalysator för innovation och affärsutveckling och att man ständigt måste utmana sig själv och tänka i nya banor för att kunna identifiera nya affärsmöjligheter och genomföra ansvarsfulla affärer.

Att reducera hållbarhetsrelaterade risker, som exempelvis affärsstrategiska, operationella och finansiella risker, rankas högt som en drivkraft bland deltagarna. Ett företag betonade vikten av ett långsiktigt perspektiv på dessa risker. De framhöll att om man inte adresserar vissa risker som idag kan tyckas obetydliga, kan det leda till påtagliga konsekvenser inom ett par år.

Investerarkrav och förmågan att attrahera personal ses också som starka incitament när företagen formulerar sina hållbarhetsstrategier. De noterade företagen anser att investerarkrav är den näst största drivkraften, medan det inte prioriteras lika högt bland de onoterade företagen. För onoterade företag är förmågan att attrahera och behålla personal en mer central drivkraft. När det gäller företagets rykte och image, framkom det under intervjuerna att kundperspektivet ofta väger tyngst. Dock kan det ibland uppstå utmaningar eftersom kundernas krav ibland kan uppfattas som motstridiga.

Det är intressant att notera att företagen inte ser uppfyllandet av regelverkskrav som en betydande faktor i deras hållbarhetsstrategi. Endast sex av företagen (27 %) angav detta som en av sina tre största drivkrafter. Ett företag uttryckte att regelkrav snarare ses som en "hygienfaktor", men att det sannolikt kommer bli en mer central fråga i framtiden när man övergår från en mer eller mindre oreglerad rapportering till striktare regelkrav, som till exempel CSR.

"Hållbarhetsarbetet bör ses som en katalysator för innovation och affärsutveckling. Vi måste ständigt utmana oss själva och tänka i nya banor för att identifiera nya affärsmöjligheter och genomföra ansvarsfulla affärer."

När företagen får välja sina **topp tre viktigaste drivkrafter** bakom deras hållbarhetsstrategi hamnar "att skapa en mer hållbar affärsmodell" på en klar första plats.



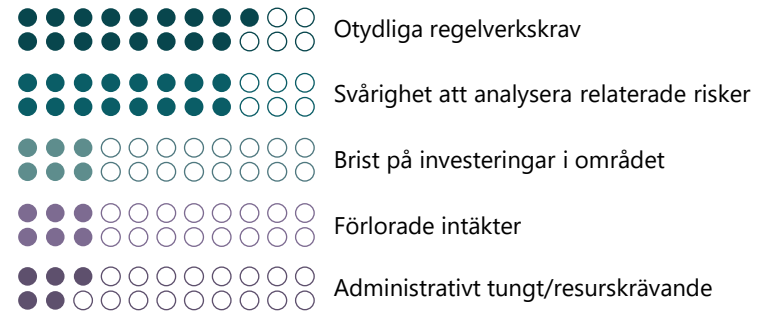
Otydliga regelkrav och komplex riskanalys hindrar framsteg

Vår studie belyser två huvudsakliga utmaningar inom företagens hållbarhetsarbete. För det första belyses problemet med otydliga regelkrav, där en majoritet av deltagarna (77 %) ser det som ett av de största hindren. I intervjuerna uppger flera företag att bristen på tydliga riktlinjer skapar osäkerhet och försvårar implementeringen av strategier. Införandet av alla nya regelverk upplevs som överväldigande, och företagen efterlyser bättre vägledning och framförhållning.

En annan betydande utmaning för flera företag är analysen av hållbarhetsrelaterade risker. Trots att riskreducering av dessa risker betraktas som en central drivkraft, står flertalet företag inför svårigheter att hantera denna uppgift. Ett företag framhöll att det är särskilt utmanande eftersom det är ett relativt nytt och komplext område, vilket leder till osäkerhet kring det bästa tillvägagångssättet.

En framträdande oro är att fokus förskjuts från konkret hållbarhetsarbete till administration och rapportering. Flera företag uttryckte att det finns en risk att det ökade rapporteringskravet blir en börda, vilket kan leda till minskat fokus på det faktiska förbättringsarbetet. Ett företag uttryckte det som att det kommer kräva omfattande administration, vilket kan riskera att bromsa hållbarhetsarbetet på kort sikt om alla hållbarhetsexperter behöver skifta fokus till rapportering, dokumentation och kommunikation.

Otydliga regelverkskrav och svårigheter att analysera hållbarhetsrelaterade risker hamnar i topp när bolagen får peka på de tre största utmaningarna kopplade till hållbarhetsarbetet.



"Även med EU:s positiva initiativ har regelkraven och tidplanerna varit utmanande under de senaste två åren, från taxonomin till CSRD. Till exempel tar inte planeringen hänsyn till börsbolagens årscykel."

Ökad integration av hållbarhet i andra huvudprocesser lär bli en prioritet framöver

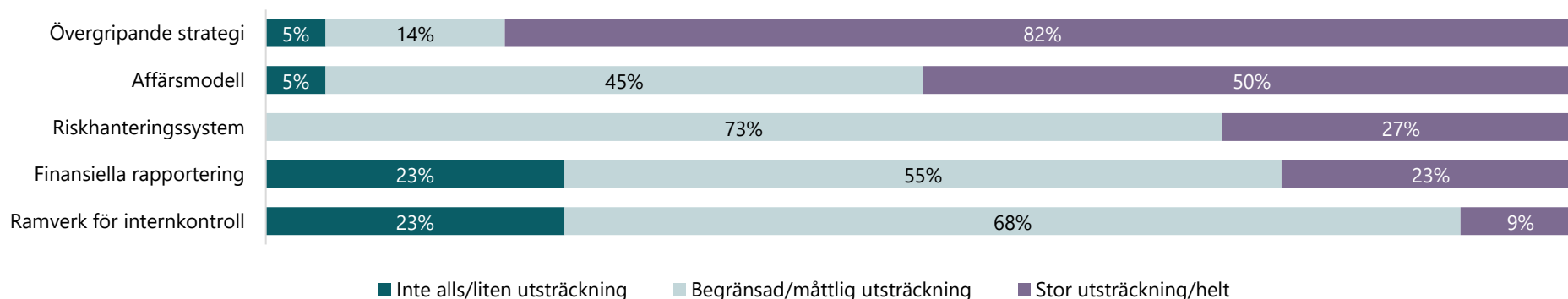
I intervjuerna bekräftade majoriteten av deltagarna att deras mål är att integrera hållbarhetsarbetet med deras affärsverksamhet så mycket som möjligt. När vi undersöker hur väl deltagarna har integrerat hållbarhet i viktiga affärsprocesser och områden, är det tydligt att mest framsteg har gjorts i att integrera hållbarhet i deras övergripande strategi, följt av integration med deras affärsmodell.

När det gäller riskhanteringssystem, den finansiella rapporteringen och internkontrollramverk har företagen inte kommit lika långt. Dock uttryckte några bolag att CSRD kommer driva fram en ökad integration av hållbarhet med den finansiella rapporteringen och dess riskhanteringssystem, vilket kan innebära att vi ser en förändring inom detta den närmaste tiden.

Kopplat till integration av riskhanteringen, nämnde ett företag utmaningen med att hållbarhetsrelaterade risker hanteras av befintliga riskkontrollfunktioner. Orsaken är att individer som ingår i dessa ofta saknar erfarenhet av att hantera sådana risker och att tidshorisonten vanligtvis är mycket längre än för mer "traditionella" risker. Detta är i linje med vad företagen uppger om utmaningarna, där analysen av hållbarhetsrelaterade risker anses vara en utmaning.

"CSRD kan bli en sporre för ökad integrering av riskhantering."

Hur integrerat är hållbarhetsarbetet i bolagets...



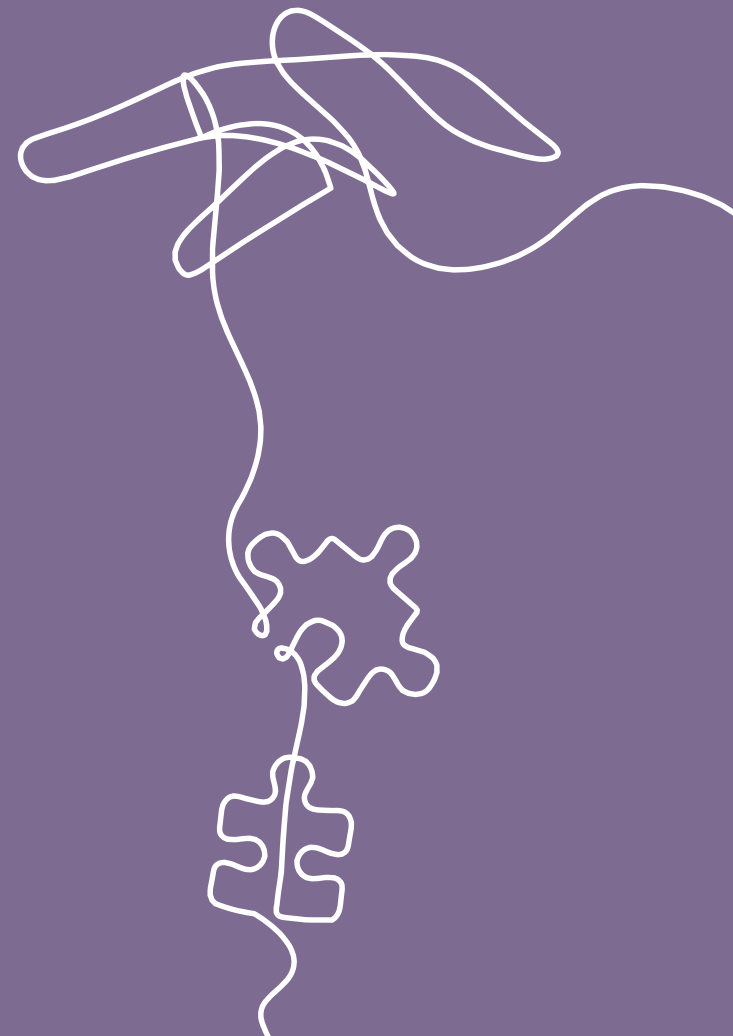
Styrning och uppföljning

I det här avsnittet kommer vi undersöka hur företagen omvandlar sina hållbarhetsstrategier till konkreta och mätbara åtgärder. Vi kommer även utforska i vilken utsträckning specifika mål och nyckeltal har definierats, hur ofta uppföljning och rapportering sker samt omfattningen av implementerad intern kontroll.

Det framgår tydligt att majoriteten av företagen har fastställt hållbarhetsmål utifrån sina hållbarhetsstrategier, vilka också har operationaliserats genom specifika mätetal. För närvarande finns det ett större antal definierade mätetal inom miljöområdet, jämfört med områdena socialt ansvar och bolagsstyrning.

Vi noterar också att de flesta företag följer upp dessa mätetal kvartalsvis. Dessutom har företagen i viss utsträckning implementerat interna kontroller för att säkra tillförlitligheten i sin hållbarhetsrapportering.

När det gäller dessa områden förväntar vi oss att det kommer hända mycket den närmaste tiden. Vi tror att nyckeltalen kommer bli mer sofistikerade, att fler nyckeltal definieras inom socialt ansvar och bolagsstyrning, samt att uppföljning och rapportering blir mer frekvent och tillgänglig de kommande åren. Denna utveckling drivs delvis av kraven i CSRD, men också av företagens ökade behov av tillförlitliga underlag till sitt beslutsfattande.



Mål och mätetal - en förutsättning för god styrning och uppföljning

Det är tydligt att samtliga företag i studien har gjort betydande framsteg i att omsätta sina hållbarhetsstrategier till praktiken genom konkreta mål och nyckeltal. Hela 95 procent av företagen har formaliserade hållbarhetsmål. Miljömål och jämställdhetsmål är överrepresenterade men även andra områden såsom hälsa och säkerhet samt anti-korruption blir alltmer vanliga. Majoriteten av bolagen har även anslutit sig till STBi (Science Based Target Initiative) där målen delas publikt.

Målen har i de allra flesta fall (91 %) operationaliserats i konkreta mätetal vilket företagen understryker är en förutsättning för styrning och uppföljning. Dock skiljer det sig en hel del mellan de olika aspekterna av hållbarhet (miljö, socialt ansvar, bolagsstyrning) där det är tydligt att företagen i studien har kommit längre med att konkretisera och bryta ned mätetal inom miljöområdet, vilket också var väntat med tanke på hur regelverk och debatt har fokuserat hitintills.

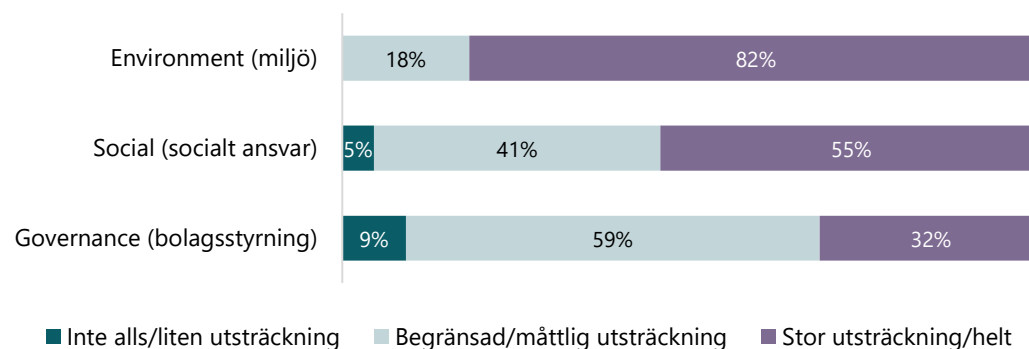
Ökad standardisering och enhetliga definitioner, som exempelvis genom CSRD, har potential att höja mognadsgraden för mätetal generellt och särskilt tydliggöra områden med lägre mognadsgrad. Ändå är det troligt att många företag kommer behöva tid för att utveckla kompetens och medvetenhet inom detta område.

Generellt pekar flera företag på CSRD som en positiv och pådrivande faktor för att revidera och harmonisera såväl mål som mätetal. Den dubbla väsentlighetsanalysen och ytterligare riktlinjer från EU möjliggör och driver på detta arbete i stor utsträckning. Det finns även en stor förväntan att gemensamma branschinitiativ och praxis kommer etablera sig över tid och vara till stor hjälp.

95%

av företagen har satt upp formaliserade mål kopplat till deras hållbarhetsstrategi, och av dessa har 91% även har definierat nyckeltal och/eller mätetal för att följa upp målen

I vilken utsträckning har ni definierat nyckeltal/mätetal inom respektive hållbarhetsområde?



Kopplingar till rörliga ersättningsmodeller

När det kommer till företagens koppling av hållbarhetsmål till den rörliga ersättningsmodellen är bilden inte lika entydig. Hälften av deltagarna har gjort denna koppling, några ytterligare är på gång, men cirka en tredjedel har valt att avstå helt.

I intervjuerna framkommer goda argument för båda ståndpunkterna. Förespråkarna menar att det är först när hållbarhetsmålen integreras fullt ut som organisationen på allvar driver på nödvändiga förändringar. Kritikerna pekar på riskerna att det medför oönskade beteenden såsom suboptimering och kortsiktighet i beslutsfattandet.

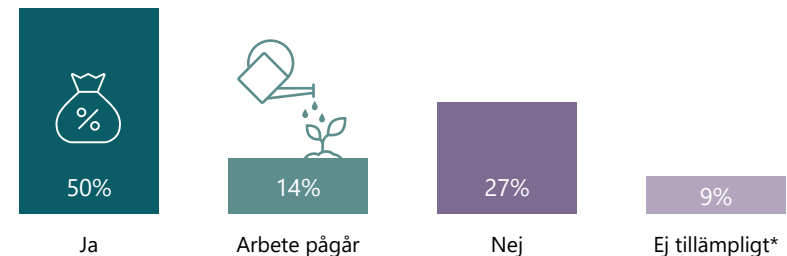
Flera företag, oavsett ståndpunkt, menar att kopplingen till incitamentsstrukturer delvis är en mognadsfråga och att man gör klokt i att anta en viss "försiktighetsprincip". I takt med att mål och mätetal blir än mer robusta kommer vi nog se allt fler som börjar inkludera hållbarhetsperspektivet i detta.

Går vi mot en ökad frekvens?

Majoriteten av företagen i vår studie följer internt upp sina mätetal på kvartalsbasis. Flera företag lyfter i intervjuerna fram fördelarna med att göra detta relativt frekvent – dels får man större möjlighet att reagera och korrigera verksamheten, dels får man som organisation tillfälle att "öva på", testa och utveckla processerna bakom själva rapporteringen. Några företag utesluter inte heller månadsvis uppföljning för mätetal där det är relevant och praktiskt genomförbart.

I takt med att processer och system utvecklas är det troligt att vi kommer gå i en riktning mot ökad frekvens och tillgänglighet. Här finns många lärdomar att dra med det finansiella bokslutet som många gånger handlar om att skapa en förutsägbarhet och standardisering månad efter månad. Repetition och ständig återkoppling driver på kvalitet och effektivitet.

Har ni kopplat hållbarhetsmål och/eller nyckeltal till bolagets modell för rörlig ersättning?



Med vilken frekvens sker den interna uppföljningen och rapporteringen av mätetal?



Omfattning av implementerad intern kontroll

Som en del av CSRD-efterlevnad, förväntas företag etablera interna kontrollsystem för hållbarhetsinformation för att säkra tillförlitlighet. Här finns det en hög grad av variation bland företagen i vår studie. Generellt tenderar de noterade företagen att ha en högre mognad när det gäller detta område men i stort sett samtliga menar att det finns mycket kvar att göra här, vilket återspeglas i frågan om hur hållbarhetsarbetet har integrerats med ramverk för intern kontroll, som diskuterades i tidigare avsnitt. Även inom detta område planerar flertalet att nyttja och bygga vidare på redan etablerade processer och ramverk – inte minst de som berör den finansiella rapporteringen.

”Interna kontroller för hållbarhetsrapportering kommer att utvecklas genom att ta rygg på finansiella rapporteringen och stärkas upp stegvis under kommande år.”



I vilken utsträckning har interna kontroller implementerats för att säkerställa tillförlitligheten i hållbarhetsrapporteringen?

Stor utsträckning/helt 18%

Begränsad/måttlig utsträckning 64%

Inte alls/liten utsträckning 18%

Organisation

I detta avsnitt kommer vi titta närmare på hur de deltagande företagen organiserar sitt hållbarhetsarbete, både vad gäller hållbarhet i allmänhet men även specifikt för hållbarhetsrapporteringen. Vi kommer även undersöka förväntningarna på resurser i samband med de nya krav som CSRD medför.

Vi ser att ansvarsfördelningen varierar mellan företagen och ofta återspeglar företagets övergripande styrning och organisation. I de flesta fall ligger ansvaret för hållbarhetsarbetet inom koncern- och företagsledningen, där det behandlas som en "business as usual"-fråga. När det gäller hållbarhetsrapporteringen delas ansvaret ofta mellan flera funktioner och kommittéer, men hållbarhetsfunktionen bär vanligtvis det primära ansvaret för detta område. Det är dock tydligt att ekonomifunktionen blir mer involverad i arbetet och tar på sig ett större ansvar.

Hållbarhetsfunktionen är vanligtvis organisatorisk placerad under vd:n eller inom marknad- och kommunikationsavdelningen eller ekonomifunktionen. Drygt tre fjärdedelar av företagen anser att hållbarhetsfunktionens organisatoriska placering är optimal eller delvis optimal. En dryg tredjedel av företagen uppger att deras hållbarhetschef ingår i företagets högsta ledning; de flesta av dessa återfinns hos dem som tycker att hållbarhetsfunktionens placering är optimal. Flera företag betonar dock att hållbarhetschefens ingår i högsta ledningen inte är ett krav för att effektivt kunna driva hållbarhetsfrågor, men att det däremot är ett starkt signalvärde.

Det är också tydligt att företagen fördelar sina resurser olika mellan hållbarhetsarbetet och hållbarhetsrapporteringen. Med tanke på de kommande skärpta regelverken, särskilt CSRD, kommer resurserna för hållbarhetsrapportering med stor sannolikhet behöva ses över.

Vår slutsats är att det inte finns någon "one-size-fits-all"-lösning när det gäller organisering och resursfördelning inom hållbarhet och hållbarhetsrapportering. Varje företag måste hitta den modell som bäst passar dess unika behov. Oavsett hur man väljer att organisera sig så är det avgörande att inse att det inte är möjligt att arbeta i silos längre. I stället måste hela organisationen engageras och samarbeta för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete och rapportering.

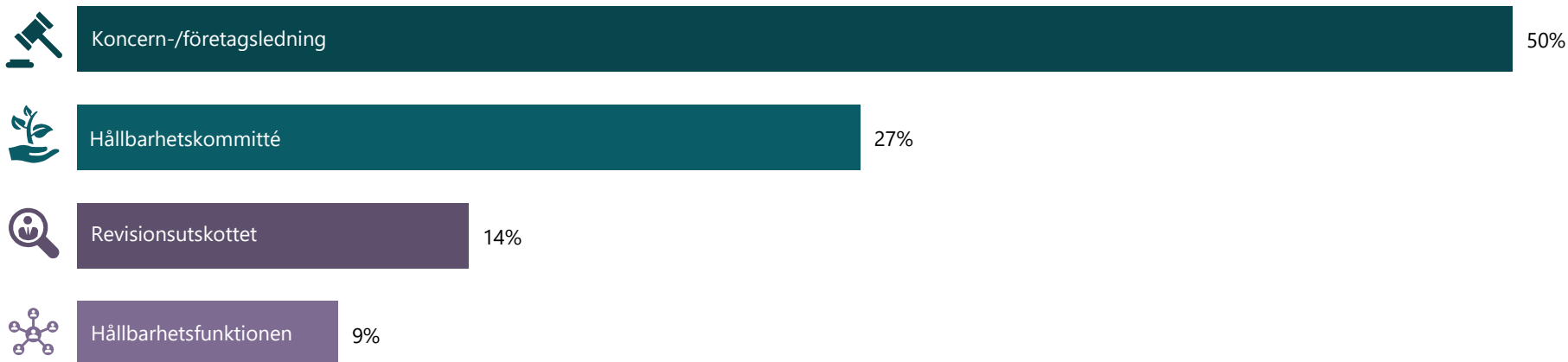


Koncern- eller företagsledningen ansvarar oftast för företagets hållbarhetsarbete

På frågan om vilken funktion/kommitté (utöver styrelsen) som ansvarar för översynen av företagets hållbarhetsarbete svarade hälften av företagen att koncern- eller företagsledningen är ansvariga för detta. Två av dessa företag uppger att ansvaret delas med företagets hållbarhetskommitté eller motsvarande. Nästan en tredjedel av företagen svarade att de har upprättat en hållbarhetskommitté som det yttersta beslutsorganet. Denna leds vanligtvis av vd eller hållbarhetschefen. Vi kan alltså se att hållbarhet i de flesta fall hanteras som en "business as usual"-fråga av företagsledningen och att hållbarhet generellt drivs i nära samarbete med den operativa verksamheten. Det framkom även att arbetet ofta sker genom olika tvärfunktionella forum och grupperingar.

"Hållbarhet är inte en separat sfär, utan snarare en samordning av flera områden som bör integreras i alla beslutsprocesser."

Vilken funktion/kommitté (utöver styrelsen) ansvarar för översyn av företagets hållbarhetsarbete?



Organisatorisk placering av hållbarhetsfunktionen speglar företagets övergripande struktur

När vi undersöker hållbarhetsfunktionens placering inom organisationerna ser vi att det vanligaste (topp-3) är att funktionen placeras direkt under vd, inom marknad- och kommunikationsfunktionen, eller ekonomifunktionen. Det är intressant att notera att det främst är noterade företag som har sin hållbarhetsfunktion inom marknad- och kommunikation. Detta kan troligtvis förklaras med att företag av denna storlek har en mer omfattande marknads- och kommunikationsavdelning och även haft en större press från intressenter att kommunicera sina hållbarhetsinsatser på ett professionellt sätt. Andra funktioner som också nämns av enstaka företag är till exempel strategifunktionen, HR, Compliance och Operations.

Flera företag menar att hållbarhetsfunktionens placering ofta speglar organisationens övergripande struktur. Om organisationen har en centraliserad styrning med starka gruppfunktioner, så kan det passa bättre med en central hållbarhetsfunktion, som till exempel ansvarar för gemensamma riktlinjer och instruktioner. Är organisationen däremot organiserad kring affärsområden, kan det vara mer lämpligt att driva hållbarhetsfunktionen på ett decentraliserat sätt. I sådana fall kan ansvaret hos en central hållbarhetsfunktion begränsas till att främst koordinera arbetet och samla in data, medan de faktiska besluten fattas närmare affärsverksamheten.

Under intervjuerna framkom en intressant aspekt angående sambandet mellan hållbarhetsfunktionens organisatoriska placering och företagets mognadsnivå inom hållbarhet. Ett företag menade att hållbarhet initialt hanteras som en fråga om regelefterlevnad, och då placeras inom Compliance-funktionen. Därefter utvecklas det till en marknadsföringsfråga och hamnar inom marknad- och kommunikation. Slutligen blir hållbarhet en strategisk fråga och placeras inom strategifunktionen. Ett av företagen som har gjort denna resa till strategifunktionen ansåg att det fanns stora fördelar med att placera hållbarhetsfunktionen inom strategifunktionen. De betonade att detta möjliggör en större integration av hållbarhetsaspekter i företagets kärnverksamhet.

Topp 3: Var är hållbarhetsfunktionen organisatoriskt placerad inom bolaget?



Hållbarhetschef i ledningsgrupp sänder en stark signal

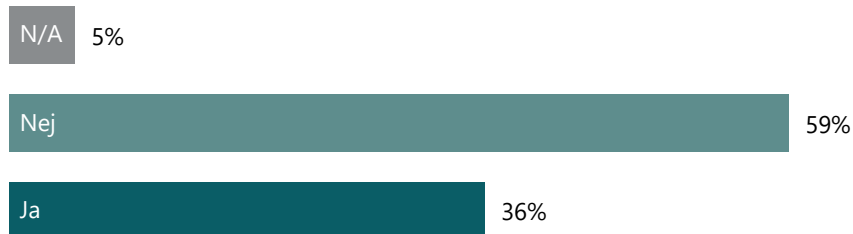
Tittar vi på om hållbarhetschefen ingår i företagets högsta ledningsgrupp, ser vi att en majoritet av de deltagande företagens hållbarhetschef inte ingår i denna grupp. Under intervjuerna framhöll flera företag att det inte nödvändigtvis är hållbarhetschefens närvaro i ledningsgruppen i sig som avgör hållbarhetsarbetets interna status och strategiska prioritering inom organisationen. I stället menade de att det är graden av integration av hållbarhetsfrågor i företagets styrning och beslutsfattande som har störst betydelse, men att man inte bör underskatta det starka signalvärde som hållbarhetschefens representation i ledningsgruppen ger.

En optimal organisatorisk placering?

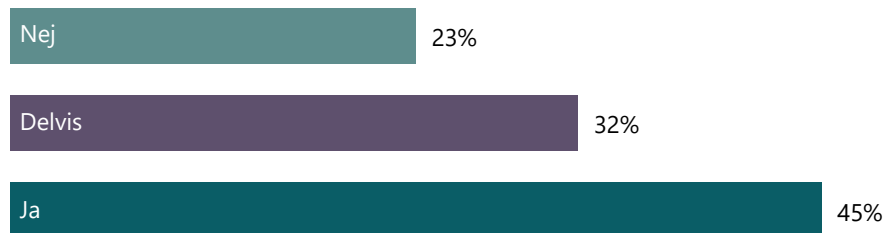
Majoriteten av företagen anser att hållbarhetsfunktionens organisatoriska placering är lämplig (45 %) eller delvis lämplig (32 %) för att funktionen ska kunna arbeta effektivt. En mindre andel (23 %) av företagen anser att placeringen inte är lämplig.

Vidare kan vi se att bland de tio företag som anser att organisationens placering är optimal, har mer än hälften angett att deras hållbarhetschef (eller motsvarande) är en del av den högsta ledningen. Dessutom uppger en dryg tredjedel av de företag som anser att den organisatoriska placeringen är optimal att hållbarhetsfunktionen är organiserad direkt under vd. Även om det är oklart om detta är en tillfällighet eller inte, är det ändå en intressant observation.

Ingår hållbarhetschefen i bolagets högsta ledningsgrupp?



Anser du att nuvarande organisatoriska placering är lämplig för att funktionen ska kunna verka på bästa sätt?

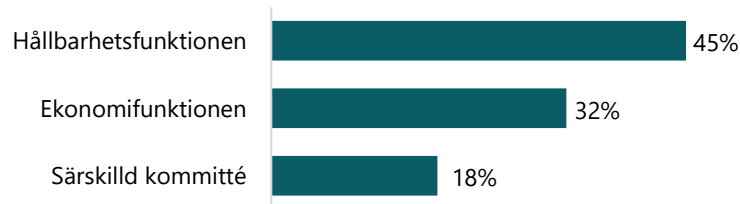


Delat ansvar för hållbarhetsrapporteringen

Det skiljer sig åt mellan företagen vad gäller fördelningen av det operativa ansvaret för hållbarhetsrapporteringen. Det är inte ovanligt att ansvaret för hållbarhetsrapportering delas mellan olika funktioner eller kommittéer inom organisationen. Nedan diagram illustrerar hur ansvaret fördelas bland de deltagande företagen.

Hållbarhetsfunktionen är den funktion som oftast enskilt ansvarar för hållbarhetsrapporteringen. En frekvent förekommande kombination är att hållbarhetsfunktionen och ekonomifunktionen delar på ansvaret, ibland i samarbete med andra funktioner/kommittéer som exempelvis kommunikationsfunktionen eller en särskild kommitté för hållbarhetsrapportering. Även om samarbete är nödvändig mellan flera funktioner och kommittéer, uttrycker flera företag trots detta i intervjuerna att det kommer krävas tydligare ledarskap och ansvarsfördelning framöver.

Vilken funktion/kommitté har huvud-ansvaret för genomförande och utveckling av företagets hållbarhetsrapportering (topp 3)?



SPANING

Ekonomifunktionen får allt större ansvar

Det är tydligt att ekonomifunktionens roll har blivit alltmer central inom hållbarhetsrapportering. Införandet av Taxonomin tycks ha drivit på denna utveckling, vilket har resulterat i ett förstärkt samarbete mellan ekonomi- och hållbarhetsfunktionerna.

Allt fler företag inser nu värdet av att hantera hållbarhetsdata på samma sätt som finansiell data. Det finns också ett ökat behov av att företag i större utsträckning integrerar sin rapportering över flera områden, inte bara hållbarhet, för att kunna ge en heltäckande bild av företagets prestanda. Med tanke på ekonomifunktionens erfarenhet och kompetens inom rapportering, förväntar vi oss att dess engagemang och involvering kommer fortsätta öka den kommande tiden.

Ett möjligt tillvägagångssätt kan vara att hållbarhetsfunktionen tar ansvar för hållbarhetsarbetet och de strategiska frågorna, medan ekonomifunktionen tar ett mer operativt helhetsansvar för hållbarhetsrapporteringen. På detta sätt kan man uppnå en mer effektiv och strukturerad rapporteringsprocess. Detta kan även bidra till att hållbarhetsrapporteringen blir mer integrerad i företagets övergripande verksamhet, vilket i sin tur kan hjälpa företaget att uppnå sina hållbarhetsmål på ett mer framgångsrikt sätt.

En avvägning mellan effektivitet och flexibilitet

Kopplat till detta har vi även tittat på hur företagen har organiserat sig kopplat till hållbarhetsrapporteringen. Majoriteten har en centraliserad modell, medan lika många har en hybridmodell, det vill säga en blandning av centraliserad och decentraliserad modell. Endast en liten andel av företagen uppger att de har en decentraliserad hållbarhetsrapportering. Graden av centralisering vs. decentralisering är sannolikt en konsekvens av hur respektive företag är organiserat.

De lyfte även att det finns för- och nackdelar med de olika sätten. En centraliserad rapportering bidrar till enhetlighet och effektivitet, särskilt för större organisationer med komplexa rapporteringskrav. Dock kan det vara mindre flexibelt. Ett företag menade att deras decentraliserade rapportering bidrar till att verksamheten tar större ägarskap för hållbarhetsfrågorna, men att det samtidigt blir svårare att samla in och analysera data på ett enhetligt sätt.

“Decentraliserad rapportering bidrar till ökat ägarskap inom verksamheten, samtidigt som det försvårar datainsamling och analys.”



Vad kännetecknar bäst hur hållbarhetsrapporteringen är organiserad inom bolaget?

Decentraliserad 9%

Hybrid 45%

Centraliserad 45%

Mer resurser och nya kompetenser efterlyses

När vi ser på antalet heltidsanställda som ägnas åt hållbarhetsrapporteringen ser vi att majoriteten av företagen har 1–2 heltidsanställda som arbetar dedikerat med hållbarhetsrapportering, men flera företag uppger att andra inom organisationen tillfälligt involveras vid upprättandet av den årliga hållbarhetsrapporten. Ett företag som sticker ut är en stor global aktör som har över 20 anställda dedikerade till hållbarhetsrapportering. Detta företag har fördelat ansvaret för hållbarhetsrapporteringen till samtliga business controllers inom organisationen.

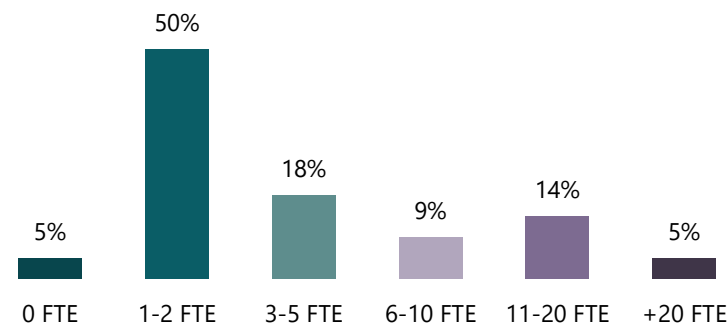
Detta ger en indikation på hur resursfördelningen ser ut bland de deltagande företagen. Det är så klart viktigt att ställa det i relation till företagets storlek och att ta hänsyn till eventuella skillnader i hur deltagarna har definierat antalet heltidsanställda.

Hela 82 procent av deltagarna förutser ett ökat resursbehov givet de utökade regelverkskraven. Under intervjuerna framkom att detta också kommer leda till ett behov av nya kompetenser. Företagens strategier för att hantera denna fråga varierar, och det finns ingen universell lösning. Flera företag överväger att anställa specialister, som hållbarhetscontrollers, eller att vidareutveckla befintliga medarbetares kompetenser, särskilt de som arbetar med finansiell rapportering, för att möta de framtida kraven.

82%

av företagen ser att regelverkskraven kommer att innebära ett ökat behov av resurser

Antal heltidsanställda inom hållbarhetsrapportering



SPANING

Hållbarhetscontroller – ett nytt skrå

På senare år har titeln ESG-Controller / Sustainability Controller etablerats sig alltmer bland bolag i Sverige och internationellt.

Arbetsuppgifter och ansvarsområden skiljer stort mellan företag och bransch men gemensamt är att rollerna tycks (inte oväntat) ha många likheter med Business och Financial Controllers. Tjänsterna är oftast centralt placerade men behöver ha ett starkt nätverk i bolaget.

För att vara framgångsrik som ESG-Controller behöver man vara bekväm men stor osäkerhet och förändring kopplat till krav och önskemål.

Process och systemstöd

I det avslutande avsnittet av vår undersökning kommer vi fördjupa oss i förbättringsområden och utmaningar inom hållbarhetsrapporteringsprocessen. Vi kommer även rikta vårt fokus på frågor relaterade till systemstöd och undersöka företagens status inom detta område.

Vi ser att det finns brister i mognaden för processer och systemstöd kopplade till hållbarhetsrapportering. Dessa brister är särskilt relaterade till datakvalitet, tillgänglighet och automatisering, och företagen står inför utmaningen att definiera vad som ska rapporteras och hur det ska göras.

De företag som redan har implementerat systemstöd för hållbarhetsanalys och rapportering är generellt sett nöjda med sina lösningar. De företag som idag saknar systemstöd planerar att upphandla nytt inom de närmaste två åren, med en önskan om ökad integration med befintliga system. Otydligheten kring regelverk och kostnader har identifierats som skäl till att företag avvaktar med investeringar. Många hoppas på standardiserade moduler från systemleverantörer för att undvika kostsamma misstag.

Trots förhoppningar om bättre systemstöd och automation, betonas behovet av förbättrad kompetens och ägarskap inom företag. Detta är också i linje med vår erfarenhet från projekt som rör den finansiella rapporteringen och uppfattning att det är det människorna och processerna som driver förändring. Teknik kan endast stödja och förbättra dessa processer. Vår syn är att det ofta är viktigare hur ett system används och implementeras än själva valet av system. Tilltron till att tidigare eller kommande systeminvesteringar ska vara en drivande faktor bakom kommande förbättringar bör inte överskattas. Det viktigaste är att etablera en solid grund med organisation, processer och hög datakvalitet.



Hållbarhetsrapporteringen är till stora delar ett omoget område

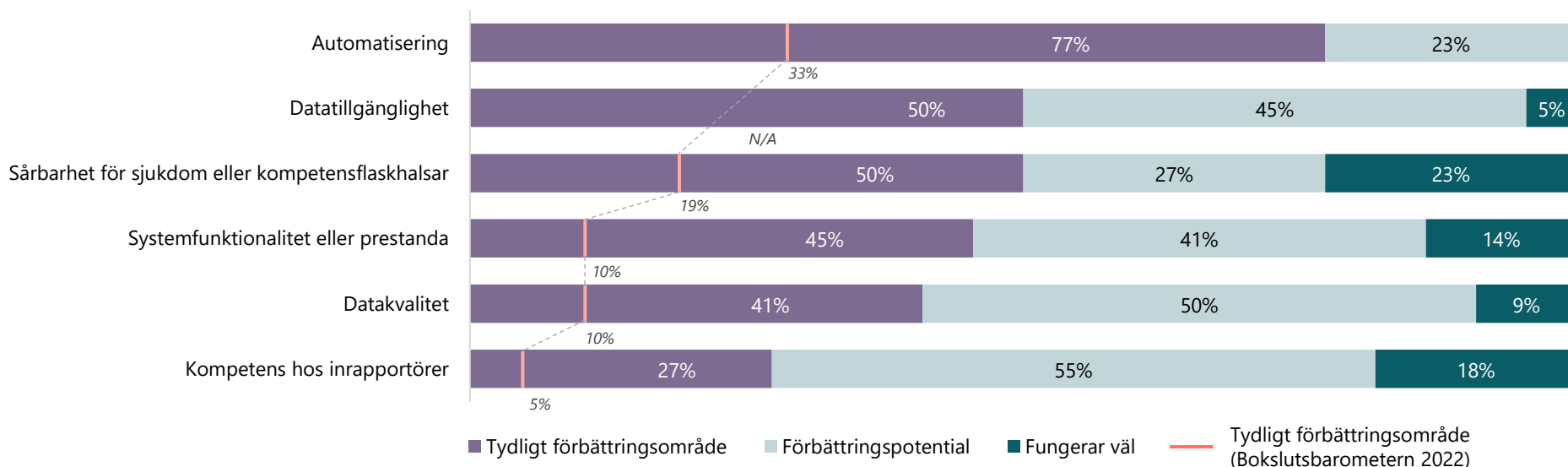
Hållbarhetsrapportering är för många företag ett nytt område vilket återspeglas i de bakomliggande processerna och systemstödet. Inom vissa domäner eller funktioner är datapunkter väl systematiserade och processer etablerade sedan tidigare men hos de flesta företag uppvisar många områden en avsaknad av processer och brister i datakvalitet.

Företagen ser flera olika förbättringsområden kopplat till hållbarhetsrapporteringen (vilket kan kontrasteras mot resultatet på samma fråga i vår senaste Bokslutsbarometer). Största förbättringsområdena ser företagen inom automatisering, data (tillgänglighet och kvalitet) samt sårbarhet/personberoende. Många företag kämpar nu med att definiera vad som ska rapporteras och har inte hunnit med att reda ut exakt hur det ska göras.

Företag som har längre erfarenhet av att rapportera hållbarhetsdata, utifrån såväl tvingande som frivillig basis, har i större utsträckning mer etablerade processer och rutiner. Flera företag pekar på att miljödata är ett relativt moget område men att data kopplat till socialt ansvar fortfarande är ett komplext och fragmenterat område, inte minst utifrån ett värdekedje-perspektiv. Ofta blir det svårt att säkerställa att datan är relevant och jämförbar.

I takt med att regelverket förtydligas och praxis etableras inom olika branscher och funktioner kan man förvänta sig en ökad mognad och standardisering av såväl data som processer.

Hur väl fungerar nedan områden inom hållbarhetsrapporteringsprocessen hos er?



Jakten på lämpligt systemstöd

Idag förlitar sig många av bolagen helt eller delvis på interna lösningar, inte sällan Excel-baserade sådana, men på sikt förväntar man sig en ökad mognad och 'best practice' i takt med att marknaden utvecklas. Vi kan notera att det svenska företaget Position Green tycks ha etablerat sig bland flera bolag i denna studie men av erfarenhet vet vi att det kan svänga snabbt.

Vad gäller de som inte har systemstöd idag, planerar majoriteten av att se över eller upphandla nya eller uppdaterade lösningar. Flera företag i studien, oavsett om det har systemstöd eller inte, nämner att det troligtvis inte kommer finnas en leverantör som täcker samtliga områden utan att man får arbeta med flera. Frågan kring systemstöd för hållbarhetsrapportering är i stora delar även kopplad till företagets ERP-strategi i stort vilket flera företag i studien påpekar. Många vill se en större integration med befintliga system snarare än separata, fristående lösningar.

CAVENDIS ERFARENHET

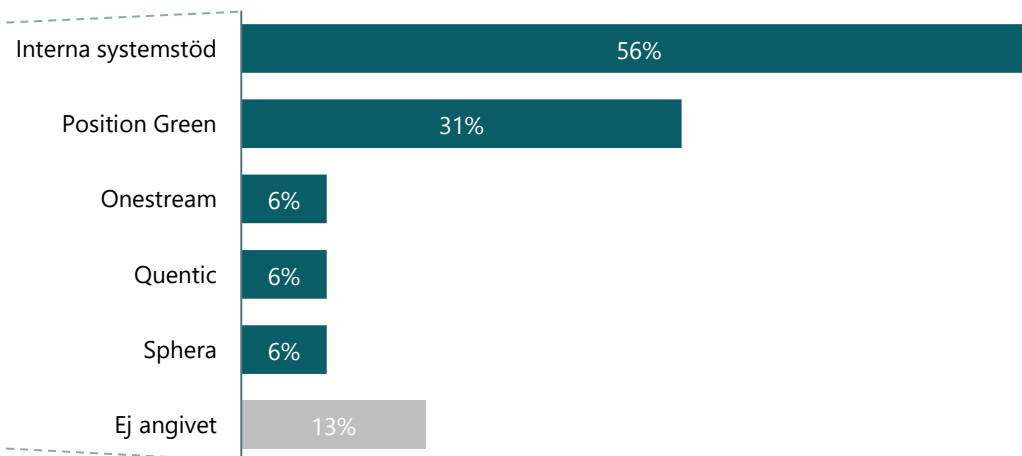
Hög datakvalitet vid källan

Utifrån vår erfarenhet inom processen för finansiell rapportering vet vi att det är helt avgörande att uppnå hög datakvalitet vid källan för att kunna realisera kvalitetsförbättringar och effektivisera rapporteringsprocessen. Att jobba med ständiga förbättringar som tar sikte på rotorsaken till bristande datakvalitet är en av de viktigaste aktiviteterna i de projekt Cavendi medverkat i.

Har ni systemstöd för hållbarhets- analys och rapportering?

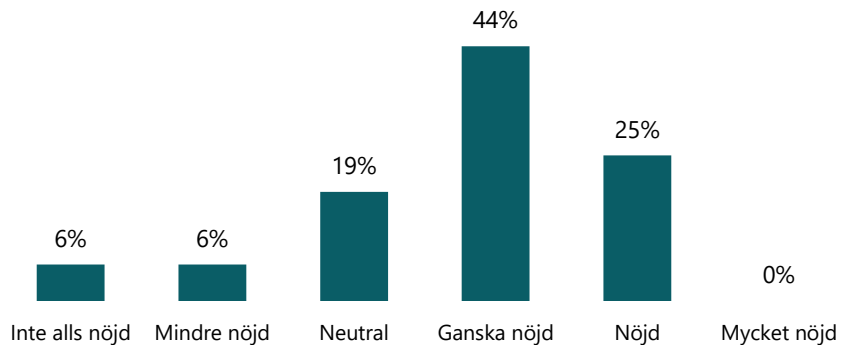


Vilka verktyg? Flera kan ha angetts, staplarna summerar till mer än 100%



Lovande start men långt ifrån i mål

Hur nöjda är ni med ert systemstöd för hållbarhetsanalys- och rapportering?



De som har svarat att de idag har systemstöd för hållbarhetsanalys och rapportering är generellt nöjda med sina lösningar, även om majoriteten menar att förbättringar och anpassningar behöver göras närmaste åren.

83%

av företagen som idag **inte** har ett system för hållbarhetsanalys- och rapportering planerar att implementera detta inom de närmsta två åren, resterande 17 % planerar att göra detta redan inom kommande 12 månader

CAVENDIS ERFARENHET

System är inte lösningen på allt

Många företag som påbörjar arbetet med att effektivisera sin rapportering sätter stor tilltro till att tidigare eller framtida systeminvesteringar ska vara en drivande faktor bakom kommande förbättringar. Detta är varken felaktigt eller förvånande med tanke på hur mycket tekniken har och fortsätter att utvecklas och hur mycket tid och medel som investeras i IT.

Efter ett genomfört projekt förvånas ibland företagen av att en klar majoritet av åtgärderna som förbättrar relaterade processer, organisering och principer. Cavendi involveras ofta i att utvärdera, upphandla och implementera system inom ekonomi och riskområdet hos stora svenska bolag. Vår erfarenhet är, detta till trots, att det inte sällan är viktigare hur ett system används och implementeras än vilket system man faktiskt väljer. Samtidigt tar det längre tid att genomföra systemförändringar än processförändringar, varför automatisering och systemförbättringar bör identifieras och adresseras tidigt i ett utvecklingsarbete med rapporteringsprocessen.

Stora förhoppningar men viss försiktighet

Utöver kostnaden är otydligheten kring regelverken en anledning till att man avvaktar med att göra tidiga investeringar eller andra åtaganden i dagsläget. Flera företag i studien hoppas kunna anamma en "wait and see"-strategi och undvika att göra kostsamma misstag. Exempelvis nämner flertalet företag att de hoppas att systemleverantörerna kommer ta fram standardiserade moduler med fördefinierade mätetal som man kan nyttja i stället för att skraddarsy och göra alltför mycket egenutveckling i onödan.

Framtiden får utvisa om detta är en klok strategi eller ej. Oavsett systemleverantörer (som kan komma och gå) är det klokt att börja adressera sin datahanteringsstrategi på ett systematiskt och företagsövergripande sätt om man inte redan gjort det.

Flera företag påpekar även att dagens lösningar saknar vissa centrala grundfunktioner såsom attestering, spårbarhet, versionshantering och inbyggda kontroller som alla är nödvändiga för att formalisera processerna och säkerställa samma grad av robusthet som omgärdar den finansiella rapporteringen.

"När så mycket tid och kraft läggs på att fånga, kontrollera och sammanställa data finns varken tid eller energi för värdeskapande analys"

Skit bakom spakarna?

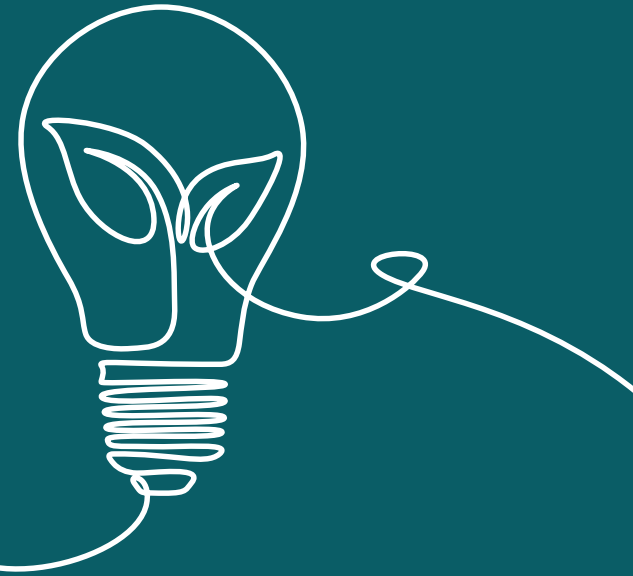
Bland företagen finns det en förhoppning kring bättre systemstöd och automation. Samtidigt lyfter samtliga företag fram behovet av förbättrad kompetens och ägarskap. I en stor decentraliserad koncern är det ofta en utmaning att säkerställa en konsekvent standard och kvalitet tvärs över geografier, funktioner och affärsområden.

Ett företag nämner att man exempelvis utifrån ett produktionsperspektiv har fått bättre kontroll under senaste året men tampas fortfarande med leverantörsperspektivet.

Ett antal företag nämner dessutom att styrelsen och revisorerna förmodligen kommer kräva investeringar i systemstöd även om processerna idag fungerar hjälpligt. En respondent menar att det på lång sikt kommer bli ohållbart att hantera alltför mycket manuella processer.

Dessutom får det konsekvenser för analys och reflektion. Flera uttrycker en oro för att för mycket tid och energi läggs på insamling och kontroll av data, snarare än värdeskapande analys. Detta återspeglar även det bekymmer som vissa företag har uttryckt om risken för att hållbarhetsrapporteringen blir en betungande administrativ uppgift.

Slutsatser



➔ Landskapet för hållbarhetsrapportering ritas i grunden om

Hållbarhetsrapporteringen genomgår en omvälvande förändring. Ökad transparens och strängare krav, särskilt från EU och investerare, omformar landskapet. Det som tidigare betraktades som frivilligt blir nu alltmer obligatoriskt och företagens ansvar att bidra till en hållbar utveckling ses nu som en självklarhet av intressenter som kunder, medarbetare och leverantörer. Fokus sträcker sig inte endast till miljöaspekten utan vidgas till att inkludera bolagsstyrning, socialt ansvar och natur, vilket leder till att hållbarhetsmål ses över, både på nationell och internationell nivå.

➔ Svenska företag har kommit olika långt i sitt förberedande arbete

Företagen befinner sig i olika stadier av förberedelser inför denna omvandling. Det är ett stort fokus på CSRD, men även en viss oro, och vissa företag har ett försprång genom tidigare arbete med direktiv och standarder som NFRD, SFDR, EU Taxonomin och GRI och även för att deras hållbarhetsrapporter granskas av revisorer. Det är även tydligt att miljöområdet är mer moget i rapporteringen jämfört med de andra områdena.

➔ Risk för kortsiktigt fokus på enbart regelffterlevnad

Även om majoriteten av företagen ser hållbarhetsrapportering som en strategisk existentiell fråga, finns risken att det kortsiktiga fokuset hamnar på att uppfylla regelverkskrav snarare än att verkställa en långsiktig strategi. Det krävs en strategisk ansats med tydliga måttal för att undvika att det faktiska hållbarhetsarbetet hamnar i skuggan av rapporteringskraven.

➔ Exakt hur rapporteringen ska operationaliseras återstår att se

När det gäller den praktiska implementeringen av rapporteringen är det fortfarande oklart hur den exakt kommer att utformas, men vissa mönster börjar framträda. Det tycks vara en tvärfunktionell övning där flera delar av företaget är involverade med ekonomifunktionen i spetsen för datainsamlingen. Intern uppföljning och rapportering blir mer frekvent, vilket möjligen är en respons på behovet av att inkludera hållbarhetsaspekten i viktiga beslutsunderlag. Detta innebär att rapporteringen behöver bli lika robust som den finansiella rapporteringen, med ett större fokus på exempelvis kontroll och spårbarhet. En organisatorisk upprampning vad gäller antal anställda och kompetens, tillsammans med förbättringar inom automation och processeffektivitet, framstår som nödvändiga steg.

➔ Data är en tydlig prioritet men det är utmanande att komma ur startblocken

Trots att data diskuteras flitigt och tycks vara en prioritet för företagen är det fortfarande svårt att ta de första stegen. Det finns osäkerhet kring regelverk (vad kommer krävas av oss?), ägarskap (vem äger data?) och hantering av data (vilket/vilka system ska vi använda för att samla in, lagra och aggregera data?). Denna osäkerhet, i kombination med en hög efterfrågan på kompetens som kanske inte finns tillgänglig idag, skapar en avvaktande attityd. Företagen är försiktiga med stora investeringar inom system och rekryteringar och med att integrera hållbarhetsmått i incitamentsstrukturer och avgörande affärsbeslut. De föredrar istället att pröva sig fram innan de tar större steg. De som inte har systemstöd för hållbarhetsrapportering och analys planerar dock att införa det inom två år.

I ljuset av dessa slutsatser är det viktigt att företag ser hållbarhetsrapporteringen som en integrerad del av sin affärsverksamhet och att de anpassar sig till det föränderliga landskapet genom att kombinera efterlevnad av regler med en långsiktig strategisk syn på hållbarhet. Att ta initiativ, investera i rätt områden och skapa en kultur av hållbarhet kommer vara avgörande för att lyckas i det nya hållbarhetslandskapet.

Hur kommer vi ur startblocken?

Förutsättningarna och kraven på hållbarhetsrapportering har ändrats radikalt de senaste åren och förväntas skruvas upp ytterligare i takt med att CSRD rullas ut i Europa. Vi har sett en explosion av mätetal och ramverk som varierar över sektor, storlek och komplexitet. Det är inte lätt att navigera i denna miljö och avgöra vad som är relevant för just ditt företag. Dessutom behöver kvantitativa mätetal kompletteras med kvalitativa beskrivningar och integreras i företagets övergripande strategi- och ledningsprocesser.

Alla företag har sina unika förutsättningar och startpunkter, men nedan har vi samlat förslag på några generiska steg vi tror de flesta företag kan dra nytta av med avseende på hållbarhetsrapportering.



Skapa en förståelse i hela företaget; vad krävs, av vilka avdelningar, varför?



Inventera din data utifrån relevans, kvalitet och tillgänglighet; identifiera de stora gapen och utse ansvariga för att stänga dem.



Nyttja befintlig infrastruktur så mycket som möjligt (styrning, processer, kompetenser och teknologi); börja redan nu integrera hållbarhetsmätetal i budget/planering, uppföljning och prognos.



Effektivisera rapporteringsprocesserna i takt med att kravbilden och behoven blir alltmer tydliga; ersätt taktiska/manuella lösningar med automatiska processer för insamling, beräkningar och konsolidering.



Etablera en långsiktig målbild (såväl teknisk som organisatorisk) för en integrerad rapportering och arbeta systematiskt mot den.

Har du någon fråga om studien, eller vill du ha hjälp att navigera i hållbarhetslandskapet?

Kontakta oss på info@cavendi.se eller vänd dig direkt till någon av författarna nedan så pratar vi gärna vidare



Frida Sundell

076 853 43 04



Martin Öhrberg

073 434 74 81



Alexandra Ridderbjelke

070 737 09 79



Annika Dittrich

070 832 32 57



Hannah Palmeus

070 721 26 36

cavendi
MANAGEMENT CONSULTING

Ordlista

CDP (tidigare kallad Carbon Disclosure Project)	CDP är en icke-vinstdrivande internationell organisation. De tillhandahåller ett system för organisationer, städer, regioner och länder för att rapportera sitt arbete med klimatförändring, vatten och skog.
CDSB (Climate Disclosure Standard Board)	CDSB är en ideell organisation som har utvecklat ett ramverk med syfte att integrera klimatförändringsrelaterad information i finansiell rapportering, med målet att erbjuda investerare och finansmarknader relevant och användbar information. Sedan 2022 har CDSB konsoliderats in i IFRS Foundation.
CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)	CSDDD, ibland kallat CS3D, är ett EU-direktiv som syftar till att stärka företagens ansvar vad gäller mänskliga rättigheter i leverantörskedjorna.
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	CSRD är ett EU-direktiv, som ersätter NFRD, och syftar till att säkerställa att företag rapporterar effekterna av sina sociala och miljömässiga aktiviteter.
EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)	EFRAG är en oberoende expertorganisation, som bildades på initiativ av EU, med syftet att tjäna allmänhetens intresse. EFRAG har haft i uppgift att ta fram förslag till EU Sustainability Reporting Standards (ESRS).
ESG (Environment, Social Governance)	ESG står för Environmental (miljö), Social (socialt ansvar) och Governance (bolagsstyrning). Dessa tre övergripande teman används för att bedöma och utvärdera icke-finansiella hållbarhetsfaktorer inom företag och investeringar.
ESRS (European Sustainability Reporting Standards)	ESRS är en gemensam rapporteringsstandard för den obligatoriska hållbarhetsrapporteringen enligt CSRD och täcker tolv olika rapporteringsområden.
EU Taxonomi	EU Taxonomi, även kallad Taxonomiförordningen, är ett klassificeringssystem för att kunna identifiera och jämföra miljömässigt hållbara investeringar.
First North	Marknadsplats ägd av OMX och avsedd för mindre företag som inte uppfyller de stränga kraven för notering på större OMX-listor.
FN:s hållbarhetsmål	FN:s hållbarhetsmål, eller Sustainable Development Goals (SDG), representerar Förenta nationernas 17 globala mål för hållbar utveckling som ingår i Agenda 2030. Dessa mål strävar efter att främja fredliga och trygga samhällen, utrota fattigdom och bekämpa klimatförändringar.
GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol)	GHG är ett globalt ramverk för att standardisera mätning, redovisning och hantering av växthusgasutsläpp.
GRI (Global Reporting Initiative)	GRI är en internationell, oberoende och ideell organisation vars uppgift är att stötta verksamheter i sin hållbarhetsrapportering.
GRI-standarderna	Standarder för hållbarhetsrapportering som utvecklats av GRI. De innehåller både universella-, sektor- och ämnesspecifika standarder inom miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning.
ISSB (International Sustainability Standards Board)	ISSB är en oberoende standardiseringsorganisation inom IFRS Foundation som fått i uppdrag att utveckla internationella standarder för hållbarhetsrelaterad finansiell rapportering (IFRS Sustainability Disclosure Standards)
Large Cap	Large Cap är en förkortning av Large Capitalization och syftar på företag med ett börsvärde av minst 1 miljard euro.
Mid Cap	Mid Cap är en förkortning av Mid Capitalization och syftar på företag med ett börsvärde mellan 150 miljoner euro och 1 miljard euro.
NFRD (Non-Financial Reporting Directive)	NFRD är ett EU-direktiv som fastställer regler för hur företag offentliggör icke-finansiell information.
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	SASB är en internationell organisation som utvecklar standarder för att identifiera, hantera och rapportera hållbarhetsinformation. Sedan 2022 ingår SASB i ISSB.
SASB-standarderna	SASB-standarderna är branschspecifika standarder för hållbarhetsrapportering, utvecklade för att tillhandahålla relevanta uppgifter om hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter som påverkar företagets ekonomiska ställning och riskprofil.
SBTi (Science Based Target-initiative)	SBTi är ett initiativ för att ge stöd till företag att sätta klimatmål som är i linje med vetenskapliga modeller.
SEC (Security and Exchange Commission)	SEC är en amerikansk motsvarighet till Finansinspektionen och reglerar värdepappersmarknaden i USA. SEC har tagit fram förslag på klimatrelaterade upplysningar.
SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)	SFDR, även kallat EU:s förordning om hållbarhetsrelaterade upplysningar eller Disclosureförordningen. Fastställer hur vissa finansiella aktörer ska informera sina investerare och kunder om hållbarhet. Syftet är att öka jämförbarheten mellan finansiella produkter.
TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)	Ramverk som syftar till att ge organisationer stöd för att identifiera, förebygga och redovisa klimatrelaterade finansiella risker. TCFD var till början ett frivilligt ramverk som i vissa jurisdiktioner senare blivit obligatoriskt. Sedan Q4 2023 sitter TCFD under ISSB.
TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)	Ramverk som syftar till att ge organisationer stöd för att identifiera, hantera och rapportera naturrelaterade risker. TNFD bygger på TCFD:s modell.
UNGC (United Nations Global Compact)	UNGC är ett frivilligt initiativ och baseras på företagsledningarnas åtagande att implementera universella hållbarhetsprinciper och vidta åtgärder för att stödja FN:s hållbarhetsmål.