

VIEW

KPMG

Ett magasin om samhälle och affärer från KPMG #2 2015



Hållbarhet tar plats i affären

Utblick

- Kinneviks skyddslingar
- Sandviks jobb mot korruption

Inblick

- Ratos vd om vinst och affärsetik

Ögonblick

- Skatt blir nästa hållbarhetsparameter

“VI MÅSTE VÄNDA PÅ FLER
STENAR. STÄLLA FLER FRÅGOR.
SÖKA MER OCH FLER SVAR PÅ
DE VIKTIGASTE FRÅGORNA.”

> SID 3

BLI MER-VETEN!

JUST NU ACCELERERAR

samhällets krav och förväntningar på att företag och organisationer ska bidra till en hållbar utveckling. I en värld av klimatförändringar och globalisering förändras också förutsättningarna för våra kunder och deras affärer. Detta ställer helt nya krav på oss som rådgivare och revisorer. Därför väljer vi att ägna hela detta nummer av View till att fördjupa oss inom några av alla de områden som går under paraplyet hållbarhet. Som revisor har jag förmånen att vara en del av många framgångsrika bolags resa framåt. Innovationskraften i våra svenska företag är imponerande.

Vi ser nu hur allt fler företag arbetar för att integrera hållbarhet i sin affär och hur det också kan generera vinst. Kan man dessutom sätta siffror och värden på sin negativa och positiva påverkan i samhället blir det än mer tydligt vilket värde och vilken framtid de olika bolagen har. Framtidens resultaträkning kommer innehålla fler parametrar än vad vi



FLER FÖRETAG ARBETAR FÖR ATT INTEGRERA HÅLLBARHET I SIN AFFÄR

är vana vid idag. Revision är en viktig del av den utvecklingen. Vi måste vända på fler stenar. Ställa fler frågor. Söka mer och fler svar på de viktiga frågorna. Vi ser det nu som vårt ansvar att ge mer i alla dimensioner. Vi kallar det för den nya mervetenheten. Innan vi tar semester hoppas jag möta många gamla och nya kontakter i Almedalen. Det är en viktig arena för möten, inspiration och nya insikter. KPMG är på plats för att lära nytt och dela med oss av våra kunskaper.

Vi ses på Gotland!

George Pettersson
vd KPMG

VIEW

Ett magasin om samhälle och affärer från KPMG

Ansvarig utgivare:

George Pettersson, vd KPMG AB

Chefredaktör:

Ellen Huitfeldt, KPMG AB
Tel: 08-723 94 32,
ellen.huitfeldt@kpmg.se

Produktion:

KPMG AB i samarbete med YouMe Agency och Appelberg.

Omslagsbild:

Eiko Ojala

Tryck:

Trydells, Laholm

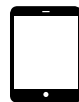
KPMG erbjuder branschspecifika och kvalificerade tjänster inom revision, skatt och rådgivning. Genom vårt globala nätverk är vi ett av världens ledande kunskapsföretag med 162 000 specialister i 155 länder. I Sverige

har vi stark lokal förankring med 1 600 medarbetare på 60 orter.

©2015 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Sweden.

VARFÖR FÅR JAG TIDNINGEN?

View är en tidning från KPMG som skickas till dig som är kund eller till dig som på annat sätt visat intresse för KPMG.



Du kan också läsa View digitalt på kpmg.se/view eller via din iPad och appen KPMG Kunskap.



Vill du inte ha tidningen? Kontakta oss på info@kpmg.se och märk meddelandet med "avansmälan View".



Har du funderingar kring någon av våra tjänster eller ämnena som berörs i tidningen är du varmt välkommen att kontakta våra experter på telefon **08-723 91 00**.



Besök oss gärna på webben, kpmg.se

FÖLJ OSS



Twitter:
KPMGSweden



LinkedIn:
KPMG Sweden



Facebook:
KPMGkarriar

INNEHÅLL

-
- 06 RATOS STÄLLER KRAV**
Ratos vd Susanna Campbell om att hållbarhetsfrågor får allt större fokus när företaget investerar nytt.
-
- 13 INDEX FÖR FÖRÄNDRING**
Indexet som mäter länders förändringsförmåga. View har listan.
-
- 16 SOCIALT FÖRETAGANDE**
Behovet av att företag har ett socialt engagemang ökar. Sara Damber på Reach for Change berättar varför.
-
- 27, 42 NOTISER**
Lyckoindex i stället för BNP och Per Schlingmann spår framtiden – missa inte notissidorna.
-
- 28 SANDVIK ARBETAR ETISKT**
Sandvik gör arbetet mot korruption och mutor till en del av det dagliga arbetet.
-
- 40 VAD HAR DU PÅ RUMMET**
View tittade in hos transaktionsrådgivaren Christer Wiberg som visar upp vad som gömmer sig på kontoret.
-
- 43 HÅLLBAR SKATT**
Företag som tillämpar transparens i skattearbetet har allt att vinna, enligt KPMG:s skatteexpert.
-
- 49 ALMEDALEN NÄSTA**
Är du nybörjare eller räv i Almedalen? Oavsett vilket blir du redo för eventet med Views Almedalsspel.
-



Här såg emoji:n dagens ljus.



KPMG KOMMENTERAR

Vilken är din senaste hållbarhetsinsikt?



Ingmarie Severien

skattekonsult,
ideell sektor,
KPMG

Värdet av att driva på skattelättnader som kan bidra till utvecklingen inom exempelvis miljöforskning eller ungdomsidrott. Detta är något som just nu skett för stiftelser där insatser inom miljö och idrott gynnats. Hållbarhet för mig innebär att både miljö och människa ska hålla – över tid. Lägg därtill att stiftelser är världens äldsta organisationsform, snacka om hållbarhet!



Thomas Forslund

delägare och
revisor, KPMG

Inom revision blir regelfafterlevnad och hållbarhetsarbetet allt mer integrerat. Man måste börja se hållbarhet på en mer strategisk nivå. Omvärlden ställer i dag högre krav på företagen. Ta exempelvis miljöskulder; de måste redovisas på ett tydligare sätt. Det gäller att vara proaktiv, samtidigt bör detta vara integrerat med den övergripande hållbarhetsstrategin.



Anna Åkerblom

hållbarhets-
expert, KPMG

Det blir intressant att följa den potentiella effekten av regeringens lagförslag rörande hållbarhetsredovisning. Går lagändringarna igenom nästa sommar innebär det att 2 000 svenska bolag får krav på sig att berätta hur de arbetar med frågor som miljöpåverkan, korruption och mänskliga rättigheter och hur frågorna ingår i bolagens affärsmodeller. Det sänder inte bara tydliga signaler från politikernas håll om vikten av strategiskt hållbarhetsarbete, utan innebär också en utmaning för många bolag.



Carina Edlund

delägare och
redovisnings-
specialist,
KPMG

Kvinnor står för 64 % av alla högskoleexamina, men endast 12 % av vd:arna och 3 % av styrelseordförandena är kvinnor. Inom KPMG har vi ett mål om att vara 33 % kvinnliga delägare till 2020. Det är ett ganska försiktigt mål och ändå har vi en bit kvar, men jag upplever som kvinnlig delägare att en förändring är på väg. Det är viktigt att vi ifrågasätter och att vi arbetar för att nå mångfald (som naturligtvis är mer än bara kön). Och det är genom mångfald vi kan skapa ett samhälle som är hållbart!





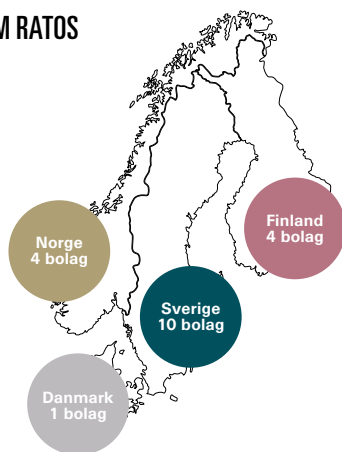
MED ENGAGEMANG I SITT DNA

TEXT ANNA LÖFSTRAND FOTO RATOS



Hållbarhet är ett allt viktigare kriterium när Ratos investerar i nya bolag. Nästa stora hållbarhetsfråga blir skatt, enligt Ratos vd Susanna Campbell.

OM RATOS



Ratos är ett noterat private equity-konglomerat och investerar i främst onoterade företag i Norden. Ratos har totalt 18 innehav i branscher som industri, tjänster samt konsumentprodukter. Investeringsstrategin är att ha en ägarandel på minst 20 procent. Ratos är sedan 2013 anslutet till FN:s principer för ansvarsfullt företagande, UN Global Compact, samt till FN:s principer för ansvarsfulla investeringar, PRI.

EN GRÅRUGGIG VÅRDAG träffar View Susanna Campbell, vd för Ratos. Lokalerna i centrala Stockholm andas anor och tradition. Här har huvudkontoret legat sedan 1939.

Private equity-konglomeratet Ratos är ett av Europas största börsnoterade företag inom sektorn och affärsidén är att genom sin ägarroll skapa högsta möjliga avkastning i sina bolag. Hur jämkar man ihop maximal avkastning med miljöhänsyn, socialt ansvarstagande, affärsetik och antikorruption, frågar man sig? Susanna Campbell hävdar bestämt att dessa frågor numera får ett allt större fokus när Ratos investerar i nya företag:

– Vi har ett standardpaket för alla våra investeringar och hållbarhet är en viktig del. I due diligence-processen är det nödvändigt att förstå vikten av hållbarhetsområdet, säger hon.

Innan Ratos går in som ägare kartläggs de viktigaste hållbarhetsfrågorna som bolaget behöver arbeta med.

Väljer ni bort bolag när de brister i hållbarhet?

– Ja, men det är snarare vissa branscher som vi väljer bort, så som pornografi och vapen. Det händer dock att vi tackar nej till enskilda bolag på grund av brister i hållbarhetstänk. Men mest är vi fokuserade på att förstå vilka hållbarhetsfrågor vi behöver arbeta med när vi har blivit ägare. Få av bolagen är lysande på hållbarhet när vi börjar arbeta med dem. Här kan vi göra skillnad.

Bolagen får en hållbarhetshandbok samt en uppförandekod och riktlinjer att följa i form av ett Corporate Responsibility-ramverk (CR). Ramverket innefattar strategi och styrning,



SUSANNA CAMPBELL

Vd Ratos

Ålder:

41 år

Bor:

Lidingö

Familj:

Gift, två barn

Fritidsintressen:

Jogga i skogen

**Vilket är din
senaste insikt
på hållbarhets-
området?**

Att skattefrågan
blir allt viktigare.



mänskliga rättigheter, arbetsrätt, affärsetik inklusive antikorruption samt miljö. Ytterligare åtgärder är anpassade efter bolagens branscher, villkor och utmaningar.

– Bolagen förväntas med vårt stöd ta fram en plan för hållbarhetsarbetet, på samma sätt som för exempelvis produktutveckling. Det är viktigt att ha en individuell bolagsspecifik ansats då bolagen har olika utmaningar och är olika stora, är verksamma i olika branscher och har kommit olika långt.

Vidare anordnar Ratos hållbarhetsforum där portföljbolagen kan utbyta erfarenheter.

Hur arbetar ni löpande med hållbarhet i bolagen?

– Vi jobbar mycket genom styrelsen, då vi tar styrelseplats i våra investeringar. Vi agerar bollplank och för en kontinuerlig dialog med ledningen.

Ratos ställer krav, men Susanna Campbell poängterar att det är

upp till ledningen i varje bolag att genomföra åtgärderna. Ett exempel är finska Ledil som säljer optiska produkter till LED-belysning, som Ratos köpte i december.

– Ledningen har fått handboken och arbetar med att implementera vårt ramverk. Ett fokusområde för dem är mänskliga rättigheter och rimliga arbetsvillkor i värdekedjan.

Ett övergripande fokusområde är också antikorruption. I syfte att motverka korruption har Ratos infört en whistleblower-funktion, där anställda anonymt kan anmäla missförhållanden.

– Hittills har vi infört denna whistleblower-funktion på moderbolaget och hos våra innehav i HL Display och DIAB. Ytterligare några innehav har egna whistleblower-lösningar. Målet är att en rapporteringskanal för oegentligheter ska finnas i alla våra bolag 2015, säger Susanna Campbell.

Susanna Campbell understryker

Finska Ledil är nytt i Ratos portfölj och har i hemläxa att säkerställa efterlevnad i mänskliga rättigheter och rimliga arbetsvillkor.

För DIAB, som bland annat utvecklar komponenter till vindkraftverk, är förebyggande antikorrupsionsarbete och systematiskt miljöarbete viktiga frågor.





VI ÄGER VÅRA BOLAG I RAKA NORDISKA AKTIEBOLAGSKON- STRUKTIONER OCH ÖNSKAR GE ETT RÄTTVIST SKATTEBIDRAG I DE LÄNDER DÄR VI VERKAR.

att hållbarhet och lönsamhet går hand i hand.

– Det handlar inte bara om att hantera eller minimera risker. Kontorsstoltillverkaren SB Seating, som vi sålde i fjol, är ett exempel. Hållbarhetstänket byggde upp hela deras varumärkesposition där design, hållbarhet och ergonomi hörde ihop.

Att engagemanget är äkta går inte att ta miste på. Susanna Campbell pratar med stor övertygelse.

– Det är otroligt viktigt att man tycker att det är viktigt på riktigt, så att ingen tvivlar på det internt. Det är också en företagskulturell fråga. Vad står Ratos för? En del av det vi vill lämna efter oss är mer hållbara bolag.

Hur håller ni engagemanget vid liv?

– Vi håller utbildningar internt för att öka förståelsen för att hållbarhet är värdeskapande och bör vara en integrerad del av affärsstrategin.

Risikkapitalbolagen har tidvis fått kritik för hur de hanterar skattefrågan genom fiffiga upplägg i skatteparadis.

– Skatt är en hållbarhetsfråga under uppsegling. Det är en svår och komplex fråga som vi tittar på allt mer. Vi har ett ansvar att betala skatt och bete oss fair. Vi äger våra bolag i raka nordiska aktiebolagskonstruktioner och önskar ge ett rättvist skattebidrag i de länder där vi





FÅ AV BOLAGEN ÄR LYSANDE PÅ HÅLLBARHET NÄR VI BÖRJAR ARBETA MED DEM. HÄR KAN VI GÖRA SKILLNAD.

verkar. Vi är ett publikt bolag med höga ambitioner vad gäller transparens.

Den andra stora trenden, tillika en stor utmaning, som Susanna Campbell pekar på är mätbarhet.

– Vi har 18 bolag i olika storlek och branscher, verksamma på skilda geografiska marknader. Därför måste vi delvis använda olika nyckeltal. Några mätetal är samma, så som energianvändning, sjukfrånvaro och könssammansättning.

En tredje trend är gränssnittet mellan offentliga och privata pengar.

– Jag tror att man måste hitta kreativa lösningar och ett utökat

Susanna Campbell påpekar att man måste tycka att hållbarhetsarbete är viktigt – på riktigt.

samarbete mellan företagen och det offentliga för att komma till rätta med exempelvis klimatförändringar.

Till Ratos huvudägare hör två familjeägda stiftelser, vilka har ett uttalat samhällsengagemang. Samhällsengagemang är också en del av Ratos historia, exempelvis fick de anställda på 1960-talet gratis läkar- och tandvård.

I dag stöder Ratos utsatta grupper i samhället genom bland annat Stockholms Stadsmission, sociala entreprenörer genom Inkludera Invest, ungdomar genom Mentor Sverige samt utbildning och forskning, genom exempelvis Handelshögskolan i Stockholm.

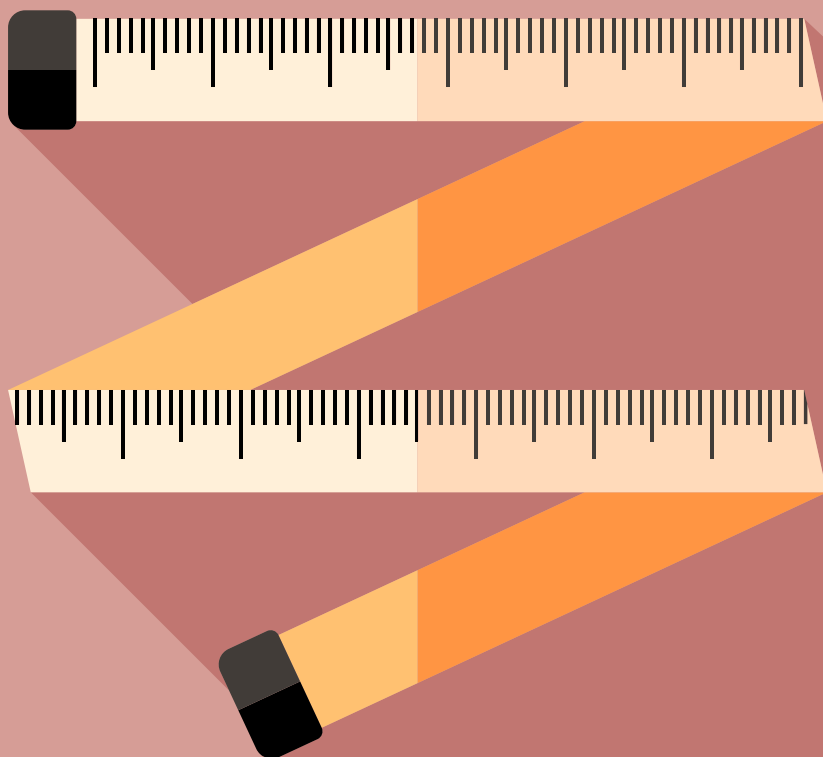
Hur skapar man hållbara affärer?

– Vi bidrar genom att bygga värde i våra bolag och påverkar genom våra investeringar. Hållbarhetsfrågan ligger i vårt DNA. Vi har ett ansvar att förvalta, säger Susanna Campbell. ●

SÅ IN I NORDEN FLEXIBLA

Hög BNP och under 10 miljoner invånare,
gärna också hyggligt jämnt fördelade inkomster.
Så ser framgångsreceptet ut i CRI, ett index som
mäter länders förmåga att anpassa sig till olika for-
mer av förändringar – allt från omvälvande politiska
och ekonomiska händelser till naturkatastrofer.

TEXT: GÖRAN LIND ILLUSTRATION: ISTOCK



UNDERSÖKNINGEN, som gjordes första gången efter jordbävningen på Haiti 2010, görs nu för fjärde gången och antalet länder som ingår indexet har succesivt utökats från 60 till 127.

– Change Readiness Index är uppbyggt på tre faktorer: förändringsförmågan hos privata företag, staten samt enskilda individer och civilsamhället, säger Timothy Stiles Global Chair International Development Assistance Services, KPMG.

Precis som tidigare är det ett antal välutvecklade, mindre ekonomier som slåss om topplaceringarna.

Även om det inte finns någon enskild variabel där alla topplacerade länder har bra resultat, går det att se vissa trender bland tio-i-topp-länderna i år: hög BNP per capita, få invånare och stark representation av nordiska länder.

Allra bäst förmåga att anpassa sig till förändringar har enligt rankingen sydasiatiska Singapore. Med fem miljoner invånare och världens näst högsta BNP per capita är första-platsen inte överraskande, det som

Singapore toppar listan över länder med högst förändringsförmåga tack vare flexibelt näringsliv och stat.

Parken Gardens by the Bay i Singapore fick utmärkelsen World Building of the Year vid World Architecture Festival 2012.



Timothy Stiles

Verktyg för utvecklingsländer

CRI kan göra konkret nytta genom att vara ett verktyg för utvecklingsländer, både för ländernas regeringar och för olika biståndsgörare. Genom att titta på best practice från länder som rankas högt och studera vilka variabler landet i fråga över- respektive underpresterar, kan man få en bild av vilka områden som ska prioriteras i utvecklingsarbetet.

Det går också att hitta flera exempel på bra resultat inom CRI bland länder med låg eller medelhög BNP per capita. Till exempel rankas Mozambique, Rwanda och Uganda relativt sett högre än vad deras BNP per capita indikerar. Chile ligger före flera länder med betydligt mer utvecklade ekonomier, till exempel USA och Frankrike. Ett annat exempel som utvecklingsländer kan dra lärdom av är Filippinerna, som trots sin relativa fattigdom hamnar före länder som Spanien och Italien, enligt CRI.



utmärker Singapore är i första hand hög flexibilitet i näringsliv och stat.

När det gäller enskilda individer och civilsamhället är det i stället de nordiska länderna och Schweiz som anses ha bäst möjligheter att hantera framtidens möjligheter och risker. Norge toppar den grenen, Sverige rankas som trea.

En faktor som spelar roll här är de nordiska ländernas relativt jämnt fördelade välfärd. Det finns ett samband mellan inkomstfördelning och förändringsförmåga,



KPMG:s Change Readiness Index

KPMG:s Change Readiness Index (CRI) är utvecklat tillsammans med Oxford Economics. Det jämför över 120 variabler inom tre områden; näringslivets, statens och civilsamhällets förändringsförmåga. I 2015 års index ingår 127 länder, som tillsammans motsvarar 97 procent av världens befolkning och 96 procent av BNP.

Bäst förändringsförmåga:

1. Singapore
2. Schweiz
3. Hong Kong
4. Norge
5. Förenade Arabemiraten

Sämst förändringsförmåga:

123. Mauretanien
124. Afghanistan
125. Burundi
126. Guinea
127. Tchad

Sverige ligger på plats 9.

BLAND TÄNKBARA REFORMER

INGÅR ATT STIMULERA EN MER FLEXIBEL LÖNESÄTTNING OCH ATT SE ÖVER ANSTÄLLNINGSFORMER.

Timothy Stiles om den svenska arbetsmarknaden

länder med stora ekonomiska klyftor hamnar generellt längre ned i listan. Norge, som har jämnast fördelning av inkomster, är fyra i rankingen. Länder med de största ekonomiska klyftorna Namibia, Haiti, Guatemala, Honduras och Sydafrika hamnar på plats 53 till 108.

Sverige får beröm för en väl fungerande finansmarknad, att vara bra på att anpassa sig till förändringar i energi- och livsmedelssektorn och för att ha breddat exporten, både till fler branscher och till ett större antal exportländer.

”I Sverige har civilsamhället en hög grad av inflytande och möjlighet att delta i viktiga debatter kring hur man löser viktiga policyfrågor - humanitära, ekonomiska, miljömässiga och andra”, skriver KPMG i rapporten.

Sämre ställt är det med svenska arbetsmarknaden.

– Bland tänkbara reformer ingår att stimulera en mer flexibel lönesättning och att se över anställningsformer. Behovet är särskilt stort med tanke på Sveriges demografi, med en åldrande befolkning, där man behöver göra det bästa möjliga av den arbetskraft som finns, säger Timothy Stiles. ●

Entreprenörer på BARNENS

TEXT ANNE HAMMARSKJÖLD **FOTO** GALLERY STOCK, EPA & GETTY IMAGES

Kan ett företag kombinera socialt engagemang med lönsamhet? Ja, säger Reach for Change som stödjer sociala entreprenörer med fokus på barns rättigheter. Den ideella organisationen startades av Kinnevik och Sara Damber, Sveriges ledande sociala entreprenör. Förra året gjorde Reach for Change och 105 samhällsentreprenörer livet bättre för 900 000 barn i 16 länder.

SIDA



SARA DAMBER**Ålder:** 37 år**Bor:** Stockholm
och Skåne**Familj:** Min dotter
är knappt ett år
och precis som
alla andra försöker
jag hitta balansen
mellan familj och
arbete.**Kopplar av med:**

Jag är duktig på
att koppla bort,
älskar att läsa, att
prata och fika med
vänner och familj.
Jag mår inte dåligt
av mycket jobb,
spretig vardag
eller stress. Sedan
vet jag att många
blir stressade av
mig, men det är en
annan sak...

Förebilder: Alla
som jobbar på fältet,
till exempel lärare,
socialarbetare och
arbetsförmedlare.
Alla som möter
svåra problem varje
dag men som inte
ger upp.**Senaste insikt om****hållbarhet:** Jag har
ju varit aktivist och
engagerad sedan
tonåren så hållbarhet
är en självklar del av
mitt liv sedan dess.

DEN IDEELLA ORGANISATIONEN REACH FOR CHANGE ARBETAR ENLIGT TANKEN ATT EN MÄNNISKA KAN FÖRÄNDRA VÄRLDEN. MEDGRUNDAREN SARA DAMBER VISAR ATT DET STÄMMER. SOM REAKTION PÅ EN TUFF SKOLTID STARTADE 19-ÅRIGA SARA STIFTELSEN FRIENDS MOT MOBBNING OCH KRÄNKANDE SÄRBEHANDLING. I DAG, 18 ÅR SENARE, ÄR ORGANISATIONEN DEN STÖRSTA AV SITT SLAG I SKANDINAVIEN OCH HAR GETT NAMN TILL NATIONALARENAN I SOLNA.

DETTA LÄGE SKULLE nog en och annan luta sig tillbaka och vara ganska nöjd med sitt livsverk. Men Sara Damber gick vidare till andra sociala frågor. Så en dag i slutet av 00-talet ringde telefonen. Kinneviks vd och styrelseordförande ville gärna träffas. Mötet blev startskottet för ett arbete som förra året gjorde livet bättre för 900 000 barn på tre kontinenter.

– Mia Brunell Livfors och Christina Stenbeck ville ytterligare förstärka Kinneviks DNA i form av socialt ansvarstagande på de marknader där de gör affärer. De var intresserade av mina idéer där barns rättigheter och socialt entreprenörskap var grunden, säger Sara Damber.

”Det finns en viss galenskap i min passion och drivkraft”, säger Sara Damber.

Idéerna utvecklades tillsammans med utvalda personer från Kinneviksgruppens bolag och efter ett omfattande förarbete. År 2010 lanserades Reach for Change i Sverige. Verksamheten ska hitta drivna sociala entreprenörer med idéer som fokuserar på barns rättigheter och under ett till fem år stödja deras utveckling med expertis från partnerbolagen, lokala nätverk - och pengar. De i dag 105 utvalda entreprenörerna kallas Change Leaders och utvecklingsprogrammet är en så kallad inkubator (företagskuvös). Grunden i inkubatorn är att ta det bästa från näringslivet och kombinera med skickliga sociala entreprenörer som skapar hållbar och långsiktig samhällsförändring för barn. Målet är att med hjälp av affärlivets verktyg nå maximal social avkastning.

– Det är en utmaning för sociala entreprenörer att kombinera mjuka variabler med mätbara mål och ROI. Men ROI är social avkastning, det vill säga ”impact”, påverkan, på samhällsutvecklingen med fokus på barns rättigheter. Det är den avkastningen som vi mäter och redovisar kvartalsmässigt och sammanställer i vår årliga Impact Report.

Efter fem år driver de första tio entreprenörerna hållbara organisationer och några har expanderat till andra länder. Under samma tid har Reach for Change etablerat sig i ytterligare 15 länder. Sara Damber har två förklaringar till expansionen.

– Att vi lyckas lansera och driva verksamhet i så många länder beror allra främst på våra fantastiska partners som redan befinner sig i länderna och har lokalkännedom, infrastruktur och kontakter. Sedan finns det förstås en viss galenskap i min passion och drivkraft, säger Sara och skrattar.

Reach for Change är specialister som erbjuder lokalt stöd med de viktigaste sociala frågorna för barnen i respektive land eller region.

– För att överföra vår modell till andra länder så åker vi exempelvis till Ghana för att på plats hitta de bästa idéerna och entreprenörerna. Jag upplever att sociala entreprenörer påminner om varandra oavsett vilket land de agerar i. Kraften, entreprenörsandan och energin är alltid lika oslagbar. Det är häftigt.



UNDER DE SENASTE två åren har nästan två miljoner barn berörts av verksamheter som stöds av Reach for Change. Antalet barn är inte målet i sig, målet är att nå maximal påverkan, "impact", och stoppa exempelvis trafficking eller barnslaveri.

– Vi jobbar ofta med barn som är väldigt utsatta och roten till många problem är fattigdom. För många barn handlar det om skillnaden mellan liv och död från dag till dag. Våra entreprenörer

JAG UPPLEVER ATT SOCIALA ENTREPRENÖRER PÅMINNER OM VARANDRA OAVSETT VILKET LAND DE AGERAR I.

SARA DAMBER

förändrar livet för dem.

Sara Damber tycker att traditionella företag bör arbeta lika professionellt och genomtänkt med sitt sociala ansvarstagande som med sin kärnverksamhet.

– Företag bör ha en långsiktig strategi för sitt sociala arbete

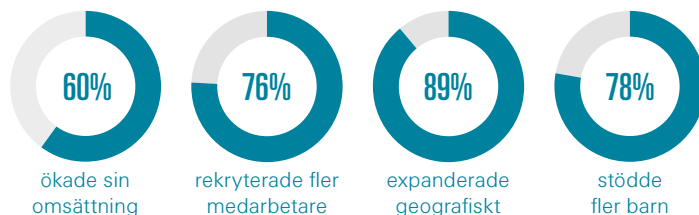
som sträcker sig bortom enstaka sponsringsinsatser. De behöver inte göra allt själva utan kan samarbeta med Reach for Change eller andra organisationer. Sådana samarbeten skapar ett klimat av innovation och kreativitet som genererar idéer också hos bolagens anställda.

Sara Damber är en människa som förändrar världen och hon sätter sin tro till oss andra att göra detsamma.

– Jag känner hopp, det är min ledstjärna. Vi har alla en plikt och ett ansvar att göra skillnad – och alla KAN göra skillnad! Ser vi på entreprenörerna så är det deras mod som gör skillnad. Mod är också att i vardagen stå upp för olika rättigheter. Civillurage är en av mina käpphästar. ●

Reach for Change

2014 års resultat för 105 Change Leaders:



Reach for Change arbetar i dag i Bulgarien, Chad, Danmark, Estland, Etiopien, Ghana, Kazakstan, Kongo, Lettland, Litauen, Norge, Ryssland, Rwanda, Senegal, Sverige och Tanzania.

"IDÉERNA VÄLJS UT I FLERA STEG"

Kajsa Ljungberg är marknadskoordinator på Reach for Change. Här berättar hon om hur andra företag kan engagera sig, och om det svåra och viktiga arbetet att välja ut Change Leaders.

Kan andra företag än Kinnevikbolagen stödja Reach for Change?

– Ja, det finns flera olika möjligheter för företag att engagera sig, allt från pro bono-upplägg och skräddarsydda program till att stödja enskilda sociala entreprenörer. Vi tittar tillsammans med respektive företag på hur de kan och vill engagera sig, hur de kan göra störst nytta och vad som är mest relevant i förhållande till företagets strategier i övrigt.

Hur väljs medarbetarna ut som stödjer entreprenörerna i inkubatorn?

– Medarbetare kan själva anmäla sig och ange om

de har en särskild kunskap som de kan bidra med. När rätt tillfälle dyker upp, till exempel att ge en social entreprenör råd och stöd inom ett specialområde, får man frågan om att delta. Vi handplockar också medarbetare som svarar mot behov som våra entreprenörer har och frågar om de kan ställa upp som rådgivare.

I Sverige väljs entreprenörerna ut via en tävling. Hur fungerar urvalsprocessen i de andra länderna?

– Upplägget ser lite olika ut beroende på lokal kontext och på vilka partners vi arbetar med. Men grunden är densamma – att individer lämnar in idéer som bedöms i flera steg för att hitta de som har störst potential att göra stor och varaktig skillnad.

Vilka väljer ut de sociala entreprenörer som får stöd?

– Idéerna väljs ut i flera steg, där olika intressenter bidrar med sitt perspektiv. I ett tidigt skede bedöms ansökningarna av experter inom barnrätts- och sociala sektorn. Vidare bedöms kandidaterna av två paneler. Den ena med kompetenser från Kinnevikbolagen som är rådgivare för våra sociala entreprenörer i inkubatorn, den andra är en ungdomspanel. Till sist bedöms finalisterna av en slutjury med ledare inom Kinnevikbolagen.

CHANGE LEADER

RIGHT 2 CHOOSE

Arbetar mot tvångs- äktenskap

I december 2013 blev Arkan Asaad, grundaren till Right 2 Choose, utvald som en så kallad Change Leader. Under 2011 släppte han sin debutroman "Stjärnlösa nätter". Boken är baserad på Arkans liv och skildrar hur han som ung blev bortgift mot sin vilja.

Right 2 Choose är en riksorganisation som utbildar kring tvångs-äktenskap, mänskliga rättigheter och rätten att själv få välja sitt liv. Genom framtagna utbildningsmaterial, föreläsningar, ambassadörer och kulturella aktiviteter vill organisationen engagera barn, unga och yrkes-

verksamma kring dessa ämnen och uppmåna till reflektion, dialog och kunskapsutveckling.

Genom sitt kulturella, retoriska och självupplevda arv, ska organisationen fortsätta det arbete som krävs för att garantera den värdegrund som följer av FN:s barnkonvention och grundläggande mänskliga rättigheter.

På right2choose.se finns mer information.



Arkan Asaad, grundare



CHANGE LEADER

MATTECENTRUM

Gratis hjälp med mattem

Mattecentrum var ett av de första projekten i Sverige. Föreningen erbjuder barn och ungdomar gratis hjälp med matte. Syftet är bland annat att öka kunskapen i och stimulera intresset för matematik.

I dag hjälper Mattecentrum 200 000 barn och ungdomar varje månad. Så här berättar grundaren Johan Wendt om hur han fick idén:

"När jag pluggade till civilingenjör på Lunds Tekniska Högskola bodde jag i samma hus som en familj med många barn. En dag ringde ett av barnen från den familjen på min dörr och sa att ingen kunde hjälpa henne att plugga inför ett matteprov. Så hon frågade om jag kunde hjälpa henne. Vi



Johan Wendt, Mattecentrums grundare och ordförande

satte oss i köket och pluggade matte hela kvällen. Timmarna gick väldigt fort och jag hade genuint roligt. När jag frågade henne om vi inte kunde göra samma sak nästa kväll blev hon förvånad, men sa ja.

Någon vecka senare ringde hon på dörren och grät. Hon hade fått VG på matteprovet. Hon som inte trodde att sådana betyg var för "sådana som hon".

Dessa miniräknestugor blev en regelbunden grej de sista åren jag bodde i Lund. Ibland tog grannflickan med sig ett syskon. Ibland tog hon med en vän. Jag mädde alltid jättebra av dessa räknestugor, jag kände mig behövd och att jag gjorde något gott.

Så föddes idén om hur alla ska kunna ha rätt till gratis hjälp i matte, oavsett bakgrund, kön, ålder eller kunskapsnivå. 2008 startade jag Mattecentrum. I dag anordnar vi varje vecka 80 räknestugor i 26 städer dit alla är välkomna för att få gratis hjälp med matte."

På mattecentrum.se finns mer information.



$$1 + 2 = 3$$





Varför har vi bestämt att ADHD måste vara en funktionsnedsättning?

CHANGE LEADER

UNDERBARA ADHD

Ger alla chansen att lyckas

Georgios Karpathakis är Change Leader sedan 2014. Han driver Underbara ADHD för att göra sina egna svåra erfarenheter till något positivt som hjälper andra. Det började som en blogg och är i dag en ADHD-organisation där diagnostiserade, anhöriga, skola, vård, omsorg och myndigheter kan mötas för att utbyta erfarenheter och utbilda varandra.

Du fick diagnosen ADHD när du var 25 år. Berätta om vägen dit.

– Jag har alltid haft tydliga symptom vilket omvärlden uppmärksammade redan när jag gick på dagis. Under skoltiden placerades jag i kategorin ”stökig kille”. Jag var älskad hemma och har världens bästa mamma och familj men kände mig trots det alltid identitetslös. Under tonåren levde jag ett tufft liv, drack mycket alkohol och skadade både mig själv och andra. Jag försökte ta livet av mig sex gånger. Efter det sista försöket fick jag äntligen hjälp i form av en ADHD-diagnos år 2011.

Du startade Underbara ADHD som en blogg. Var fick du idén ifrån?

– En tid efter diagnosen var jag på premiärvisningen av ”Jag har ADHD”. En informationsfilm som

visar att det finns många bra sidor med en ADHD-diagnos, och att den kan vara ett sätt att bättre förstå sig själv, sina utmaningar och möjligheter. Det gjorde mig otroligt inspirerad. För första gången i mitt liv kände jag mig varken ensam eller konstig. Jag kände att det finns en framtid för mig, att jag kan lyckas och ”bli något”. Men filmen gjorde mig också irriterad och frustrerad – varför har vi bestämt att ADHD måste vara en funktionsnedsättning? Jag ville bidra till att visa det positiva och de många fördelarna som diagnosen kan medföra, om vi som lever med den får rätt stöd och hjälp. Så jag bestämde mig för att dela mina erfarenheter i hopp om att kunna hjälpa andra. Kort därpå startade jag en blogg som jag döpte till Underbara ADHD.

Hur kom du på namnet Underbara ADHD?

– Med facit i hand tror jag att

namnet var mitt sätt att provocera och utmana rådande normer. Samtidigt som jag ville belysa det positiva med diagnosen var jag upprörd över att det fortfarande finns okunskap och fördomar om ADHD. Det leder till att många med diagnosen inte får rätt verktyg för att uppnå sin fulla potential. Ser vi i stället det underbara i ADHD kan fler få chansen att lyckas.

Vad betyder stödet från Reach for Change?

– Reach for Change och alla som arbetar där är helt fantastiska och vill verkligen göra skillnad. Stödet betyder allt och innebär att jag kan arbeta heltid med något som jag älskar och brinner för. Jag känner mig privilegierad som kan ägna all min kraft åt att försöka utveckla Underbara ADHD till en hållbar verksamhet, som förhoppningsvis kan växa både i Sverige och utomlands. I år lägger vi mycket krut på att utveckla vår affärsmodell för att skapa en stabil grund för framtida expansion. Utöver detta arbetar vi löpande med sociala medier. Därbland Facebook-sidan som i dag har över 41 000 gillamarkeringar. Samtidigt har vi fler inbokade uppdragsutbildningar än någonsin tidigare och ser ett fortsatt stort intresse för våra föreläsningar, föreställningen ”Ljuvliga Jävla Georgios” och vår webbkurs för skolan.

Om du kunde backa bandet 20 år – vad skulle du säga till barnet Georgios?

– Följ dina drömmar, gå din egen väg och gör det du älskar och tror på. Då både kan och kommer du nå hur långt som helst.

På underbaraadhd.se finns mer information.

JAG VILLE BIDRA TILL ATT VISA DET POSITIVA OCH DE MÅNGA FÖRDELARNA SOM DIAGNOSEN KAN MEDFÖRA, OM VI SOM LEVER MED DEN FÅR RÄTT STÖD OCH HJÄLP.

GEORGIOS KARPATKAKIS

A portrait of Georgios Karpathakis, a man with dark hair and a beard, smiling and looking to his right. He is wearing a white button-down shirt under a dark blazer, with his hands in his pockets. The background is a soft, out-of-focus grey.

Den "stökiga
killen" Georgios
Karpathakis
är idag social
entreprenör,
stöttad av Reach
for Change.





FOTO A MILLION MINDS

CHANGE LEADER

A MILLION MINDS

Vill frigöra förortens resurser

I december 2013 utsågs Madeleine Opira, grundare till A Million Minds, till Change Leader av Reach for Change. A Million Minds är en politiskt och religiöst obunden ideell tankesmedja. Syftet är att visa upp den potential och kapacitet som finns bland de boende i miljonprogrammen. Målet är att ge en mer rättvis och nyanserad bild av hur dessa områden återspeglas i media samt hur liknande områden i andra länder framgångsrikt fått till förändring.

Organisationen arbetar både strategiskt och operativt med

att lyfta fram röster från dessa områden in i samhällsdebatten. Ett exempel är tävlingen Dream Challenge, som vill hjälpa ungdomar i förorten att göra upp planer för hur de ska nå sina drömmar.



Madeleine Opira, grundare till A Million Minds

A Million Minds vill ge en mer nyanserad bild av miljonprogrammet och dess invånare.

VI VILL STÄRKA UNGDOMAR I HUR DE SKA TA SIG FRAM I ARBETSLIVET

MADELEINE OPIRA

– Vi vill stärka ungdomar i hur de ska ta sig fram i arbetslivet och hur de kan göra en budget. Vi vill lära dem presentationsteknik men också hjälpa dem att se vilka möjligheter det finns, säger Madeleine Opira, grundare av A Million Minds i en intervju.

A Million Minds är också en av huvudinitiativtagarna till #Förortenimedia. Satsningen handlar om att ändra bilden av förorten bland annat genom hjälp av sociala medier. Hittills har nästan 1 000 bilder skickats under hashtagen #Förortenimedia på Instagram. Satsningen är ett samarbete med bland annat Oh Snap, The Good Tribe, Orten i Fokus, The Voice of Tensta med flera.

Grundaren Madeleine Opira är jurist och författare av boken Generation Integration. Madeleine har drivit flera satsningar för ungdomar och har internationell erfarenhet efter vistelser och studier i Spanien, England, USA, Sverige och Frankrike. I februari 2015 utsåg TCO Framtidens 99 mäktigaste. Bland dem fanns Madeleine Opira.

På amillionminds.se och på forortenimedia.se finns mer information.

NYHETER

Företeelser, fenomen, trender
och nyheter i KPMG:s värld

1/3 SVENSKAR
BLIR HELLRE AV
MED BAGAGET
ÄN MOBILEN
UNDER RESAN. Källa: GP



NYA MÅL FÖR FN:s MEDLEMMAR

Från första september börjar FN:s nya hållbarhetsmål att gälla. 17 nya mål har arbetats fram och ska utgöra riktlinjer för alla FN:s medlemsstater när de sätter agendor och stakar ut politiska strategier under de närmaste 15 åren. Vilka de 17 målen är? Se www.sustainabledevelopment.un.org/sdgsproposal

Modern symbol med lång historia :-)

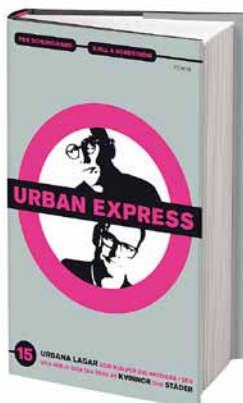
Varje dag skickas sex miljarder emoji och stickers mellan smart-phones och surfplattor, enligt en undersökning från Swyft Media. Det är en siffra som växer snabbt.

Det började för lite drygt 30 år sedan när den digitala smileyn såg dagens ljus på ett amerikanskt universitet där en grupp forskare diskuterade hur man skulle markera skämt i texter.

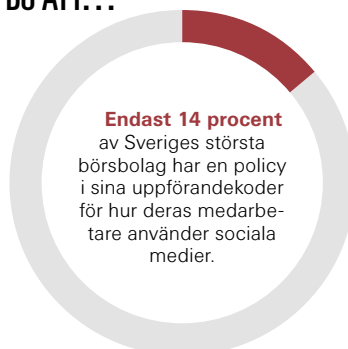
Men smileyn och emojin kan spåras till 1800-talet. Medan telegrafen var det snabbaste sättet att kommunicera på avstånd lanserade 1857 en morsekod för "love and kisses". Den amerikanska satirtidningen Punch var 1881 först med att publicera typografiska smileys.

SCHLINGMANN BLIR SAMTIDSGUIDE

För alla som känner att de behöver guidas "i den nya värld som tas över av kvinnor och städer", har moderaternas förra chefsstrateg Per Schlingmann författat boken *Urban Express*. Tillsammans med ekonomen Kjell Nordström vill Schlingmann kartlägga samtidens stora förändringar som påverkar villkoren för oss alla.



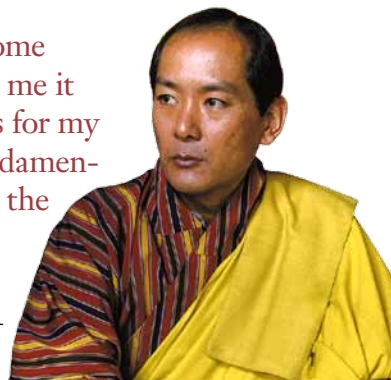
VISSTE DU ATT...



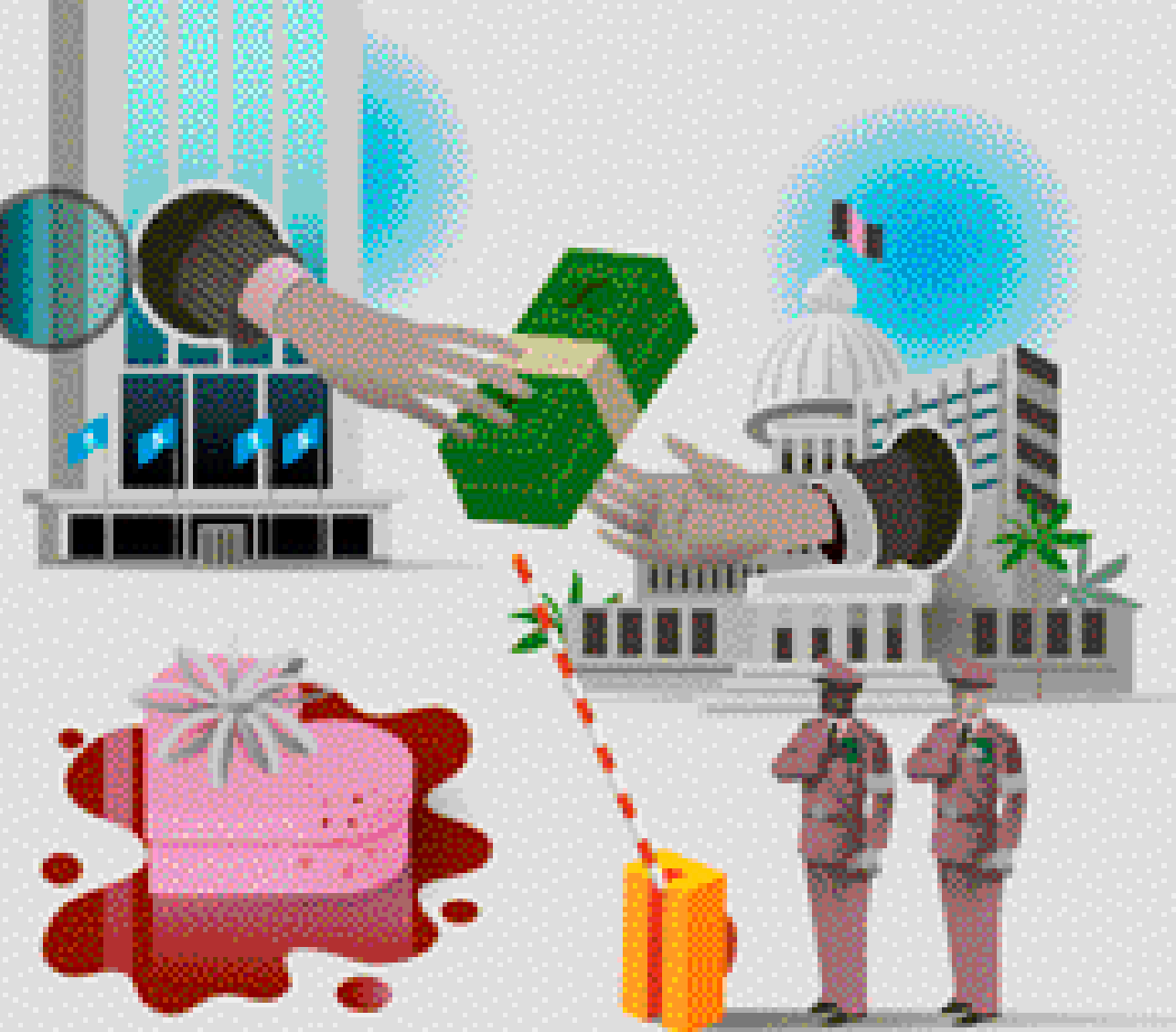
Källa: Undersökning från KPMG och advokatfirman Delphi.

"Today, Gross National Happiness, GNH, has come to mean so many things to so many people but to me it signifies simply - Development with Values. Thus for my nation today GNH is the bridge between the fundamental values of kindness, equality and humanity and the necessary pursuit of economic growth."

Jigme Dorji Wangchuk, kung i Bhutan 1972-2006 som myntade termen GNP som ett åtagande att skapa en ekonomi som skulle tjäna landets kultur baserad på andliga värden i stället för den materialutveckling som representerades av bruttonationalprodukten (BNP) i väst.







RENT MJÖL I PÅSEN

OCH KONSTEN ATT GÖRA ETISK POLICY TILL ARBETSMETOD

Ett gott arbete mot mutor handlar om att omvandla företagets etiska strategi till arbetsmetoder ända ner på företagets lägsta beslutsnivå. Det säger Christopher Wright, ansvarig för etik- och antikorrupsionsfrågor på verkstadskoncernen Sandvik.

TEXT MONICA HEDLUND ILLUSTRATION NILS-PETTER EKWALL FOTO GETTY IMAGES



SEDAN 2011 HAR väldigt många stora företag med bas i Europa, USA och Australien intensifierat arbetet med att skapa strukturer som eliminerar korruption.

En starkt bidragande orsak var att Storbritannien fick en ny lagstiftning mot mutor som trädde i kraft i juli det året. Den är mycket långtgående och anses vara världens tuffaste. Inte bara briter, utan även personer som gör affärer med brittiska företag kan dömas till långa fängelsestraff och mycket stora bötesbelopp – om de ertappas med att ha ägnat sig åt bestickning eller tagit emot mutor.

Även den svenska lagstiftningen på korruptionsområdet har skärpts på senare år, och den ekonomiska samarbetsorganisationen OECD och världsorganisationen FN driver numera frågan om minskad användning av mutor. Världsbanken och Internationella valutafonden, IMF, ser i dag korruption som ett av de största hoten mot länders utveckling.

Generellt sett är korruptionen mest utbredd i utvecklingsländer, bland annat beroende på mindre utbyggda institutionella strukturer, svagare lagstiftning och därmed en mindre kraftfull myndighetsutövning.

Sandvik är ett av de svenska företag som har stärkt sitt arbete mot just mutor och bestickning. Bland annat har företaget tagit fram en ny antikorrupsionspolicy, vidareutbildat personalen och även utvecklat en metod för övervakning och rapportering av avvikelser från policyn. Arbetet påbörjades i början av 2000-talet, men har tagit fart och fått ökade resurser under de senaste åren.

En skylt vid en bensinstation i Nigeria säger "Ingen bensin". Landet är världens sjätte största oljeproducent, men är av militärt styre och korruption har gjort att det inte finns tillräckligt med fordonbränsle för sina egna invånare.





KORRUPTION Honduras**Läkemedel till svarta marknaden**

I Honduras ansvarar statsägda läkemedels-lager för leveranserna till sjukhus och vårdcentraler. Det är stora lager som omsätter stora värden. Därför reagerade myndigheterna snabbt när det kom tips om oegentligheter på ett sådant lager. Det aktuella lagret omsatte statsfinansierade läkemedel för drygt 200 miljoner kronor per år. Den inhemska antikorrupsionsorganisationen ASJ, Asociación por una Sociedad más Justa, gjorde en noggrann granskning av läkemedelsförrådet och slog fast att läkemedel för miljoner stals från lagret och såldes på den svarta marknaden. Förutom svinnet visade det sig att

lagret dessutom levererade piratkopierade och utgångna läkemedel till sjukvården.

När Honduras hälso-vårdsmyndighet fick ASJ:s rapport skickade de armén till läkemedels-lagret. Arméns närvaro blev slutet på svinnet och förhindrade att bevis förstördes. För att förebygga liknande problem i framtiden sköts Honduras läkemedelsdistribution i dag av en oberoende stiftelse där ASJ ingår.

60 procent av Honduras drygt åtta miljoner invånare är fattiga och fem miljoner av dem är helt beroende av den allmänna hälsovården. De som i förlängningen drabbas av korruption är alltså redan hårt utsatta.



I DAG FINNS det flera samarbetsorganisationer och gott om rådgivande dokumentation tillgänglig för att bygga upp affäretiken i ett företag. Inte minst tillhandahåller den ideella och oberoende organisationen Transparency International viktiga sammanställningar över graden av korruption i olika länder.

Sandvik har samarbetat med bland andra Trace Link, en ideell amerikansk organisation och Rand, som är en tankesmedja för välfärd och säkerhet, grundad efter andra världskriget i USA.

– Att göra affärer utan mutor kan dock vara en utmaning. Mutor är inbyggda i affärskulturen i vissa länder. Men företagen försöker att agera etiskt även i miljöer som inte är så etiska. Bland annat har de så kallade BRIC-länderna en väldigt hög risknivå – även om det inte är den allra högsta i världen. Då gäller det att fokusera på värdet i att göra affärer, alltså det faktum att anledningen till att man köper något är att man behöver något, säger Christopher Wright.

Han hymlar inte med att även Sandvik har haft problem med överträdelser av de egna etiska reglerna. Christopher Wright vill inte återge något aktuellt fall, men berättar att det till exempel kan handla om att någon medarbetare erbjudit en gåva i samband med en inledande

ATT GÖRA AFFÄRER UTAN**MUTOR KAN VARA EN UTMANING.****MUTOR ÄR INBYGGDA I AFFÄRS-KULTUREN I VISSA LÄNDER.**

CHRISTOPHER WRIGHT



Flyktingar köar för mat i Mogadishu, Somalia. När en stats offentliga förvaltningar är perforerat av korruption är det de redan fattiga som får betala priset. Korruption anses idag vara ett av de största hoten mot länders utveckling.

Korruption i världen

Minst korruption...			...och mest		
Placering	Land	Poäng 2014	Placering	Land	Poäng 2014
1.	Danmark	92	1.	Nordkorea	8
2.	Nya Zeeland	91	2.	Somalia	8
3.	Finland	89	3.	Sudan	11
4.	Sverige	87	4.	Afghanistan	12
5.	Norge	86	5.	Sydsudan	15
6.	Schweiz	86	6.	Irak	16
7.	Singapore	84	7.	Turkmenistan	17
8.	Nederländerna	83	8.	Eritrea	18
9.	Luxemburg	82	9.	Libyen	18
10.	Kanada	81	10.	Uzbekistan	18

Källa: Transparency International

affärsrelation. Om värdet av gåvan är högre än Sandviks föreskrifter tillåter är det fråga om olämplig påverkan.

– Vi har en del ärenden såklart, det är oundvikligt i ett företag med 47 000 anställda. Förståelsen hos människor varierar, delvis beroende på kulturella skillnader. Det är något vi arbetar med att utjämna – även om det kan vara svårt att helt eliminera ett oetiskt uppträdande. Det mest väsentliga med vårt etikarbete är att vi vet att en väl utvecklad metod mot motor minskar problemen, säger Christopher Wright.

Han påpekar dock att en avvikelse

Sandvik är en global industrikoncern med mer än 47 000 anställda.



CHRISTOPHER WRIGHT

Bor: I Amsterdam

Familj: Gift.

Gör på fritiden: Målar i olja och akryl, och skriver skönlitteratur.

Min motivation i arbetet: Att bygga effektiva arbetsgrupper med hög integritet.

Min senaste insikt på hållbarhetsområdet: För att bygga hållbarhet i "Hållbara företag" gäller det att inte underskatta betydelsen av att omvandla den etiska policyn till en arbetsmetod.



från Sandviks antikorrupsionsprogram inte nödvändigtvis behöver vara ett brott eller en felaktig handling – utan bara ett avsteg från det etiska programmet.

– Om utredningen visar att det är en medarbetare som inte förstått våra regler får den personen ytterligare utbildning i vår antikorrupsionspolicy. Den som visar sig ha gjort fel avsiktligt, får lämna organisationen.

Arbetet med ett fokus på etiska affärer har fått väldigt fint mottagande av Sandviks medarbetare.

– De flesta är glada över att vi har blivit tydligare i dessa frågor, säger Christopher Wright.

Han betonar att det är viktigt att begränsa tillgången till pengar och befogenheten att använda dem i de delar av organisationen som är mest utsatta för korruptionsrisker. Försäljningsprocessen är en del i verksamheten som alltid innebär en risk för korruption.

Men mutor förekommer inte bara för att få ett kontrakt påskrivet, utan även för att få myndighetstillstånd utfärdade angående användning av resurser som el och vatten, eller för att få en produktionsanläggning godkänd av en myndighet.

Ett företag kan ha väldigt strikta riktlinjer mot korruption, men om det inte har byggt in dem i själva arbetsprocessen så kan det gå väldigt fel ändå, betonar Christopher Wright.

– Inom Sandvik omvandlas antikorrupsionsstrategin till arbetsmetoder i det vardagliga arbetet. Vi arbetar med att integrera det etiska tänkandet och arbetssättet i företagets alla affärsområden.

De beslut som måste tas för att eliminera risken för mutor tas alltså



KORRUPTION Zimbabwe

Missbruk av livsviktigt jordbruksstöd

Zimbabwe drabbas ofta av torka och landets jordbrukare lever ett hårt och otrött liv. Regionen Hurungwe, cirka 20 mil från huvudstaden Harare, är extra hårt drabbad av torrperioder. I mänskliga termer innebär det bland annat att minst ett av tre barn i området är offer för undernäring.

Till hjälp finns ett statligt stödprogram som erbjuder fattiga bönder utsäde och konstgödsel utan kostnad så att de överlever till nästa skörd. Stödet administreras av lokala tjänstemän. När en utredare från en antikorrupsionsorganisation besökte Hurungwe viskade många lokalbor

om samma tjänsteman och hans hantering av jordbruksstödet.

En närmare undersökning visade att tjänstemannen tog betalt av bönderna för att förse dem med stödet som skulle vara gratis. De enda som fick utsäde utan kostnad var lokala makthavare. Den korrupta tjänstemannen tjänade så mycket som 8 000 kronor per dag på sin verksamhet som hade pågått i tio år.

Myndigheterna valde att flytta tjänstemannen från regionen. I dag fungerar jordbruksstödet som det ska men antikorrupsionsorganisationen fortsätter att övervaka verksamheten.

Källa: *transparency.org*

Det är inte bara i tredje världen som röster hörs mot tvivelaktiga metoder i affärslivet. Rörelsen "Occupy Wall Street" protesterar mot den upplevda girigheten och korruptionen bland bank- och företagsledare.



FEDERAL
RESERVE
BANK



RENT SPEL OCH STARKA VARUMÄRKEN ÄR BRA FÖR AFFÄRERNA

CHRISTOPHER WRIGHT

av de som faktiskt ställs inför sådana risker. Hanteringen av mutor är helt enkelt en del av ett företags riskhantering. Precis som miljörisker, säkerhetsrisker eller andra risker måste de övervakas och kontrolleras.

Sandvik anstränger sig hårt för att motarbeta korruption. Om de skulle misslyckas väntar betydande bötessummor, som numera ingår i straffskalan för mutor i många länders rättssystem.

– Belöningen är ett näringsliv som kännetecknas av rent spel och starka varumärken. Det är bra för affärerna! Vi ser redan att vi uppnår resultat – som är säkra för oss och för kunderna – vilket även ger företa-

Chilenska studenter protesterar mot de senaste korruptionsskandalerna i landet och förseningar i de utlovade utbildningsreformerna.



KORRUPTION Kenya Mutor i däckbranschen

Kenya är ett av de länder där ekonomiska oegentligheter uppmärksammas i samband med stora internationella koncerners verksamhet i landet på senare tid.

I slutet av februari i år gick den amerikanska däckjätten Goodyear med på att betala 16 miljoner dollar

till amerikanska tillsynsmyndigheter, efter att ha anklagats för att inte ha stoppat mutor som betalats ut från deras kenyanska och angolanska dotterbolag åren 2007-2011.

Minst 3,2 miljoner dollar ska ha gått till tjänstemän i statliga och privata bolag i de båda länderna.





get ett gott anseende i företagets intressenters ögon.

Men är det här arbetet något som syns i Sandviks resultatrapporter?

– Det här arbetet finns redan med i företagets rapportering om hållbarhetsfrågor, men vi skulle gärna se att de också fick ett större utrymme i företagets resultatrapporter. Det här måste fungera för att vi ska vara säkra på en framtid i branschen. Numera finns det kraftfulla påtryckningsmedel i världen, säger Christopher Wright. ●



KORRUPTION Indonesien **Eleverna stod upp mot korruption**

En grupp högstadiееlever i Indonesien började misstänka att allt inte stod rätt till med den ekonomiska förvaltningen av deras skola. De startade kampanjen "Rädda vår skola" och stod på sig mot både hot från lärare och oron från föräldrar som trodde att ungdomarna riskerade sin framtid.

Det var skolans multimediacenter, eller snarare brist på multimediacenter, som fick eleverna att fatta misstankar. På papperet beskrevs centret som färdigställt och att pengarna till det var använda. I verkligheten

fanns inte centret men pengarna var borta. Ju mer efterforskningar som "Rädda vår skola" gjorde, desto fler märkligheter upptäckte eleverna.

Media blev snabbt intresserade och elevernas arbete fick stor uppmärksamhet. Huvudläraren förflyttades och andra anställda på skolan degraderades till sämre tjänster. Stadens borgmästare såg till att skolan fick tillbaka nästan en halv miljon kronor och ungdomarna som startade "Rädda vår skola" har idag tagit examen och jobbar vidare mot korruption.

VAD HAR DU PÅ RUMMET, CHRISTER?

Var hade han hamnat om han på 80-talet inte råkat ställa sig under en skylt som det stod "revisor" på? Det har Christer Wiberg funderat på vid mer än ett tillfälle.

TEXT ANNA GULLERS FOTO JONAS LARSSON



CHRISTER WIBERG

Arbete: Transaktionsrådgivare, ansvarig för Advisory och Deal Advisory, sitter i ledningsgruppen för KPMG i Sverige

Bor: Bromma, Stockholm

Gillar: Familjen, vänner, sport – tennis, tränar fotboll, åker skidor

Oväntad talang: Sjunger gärna snapsvisor, hellre än bra.

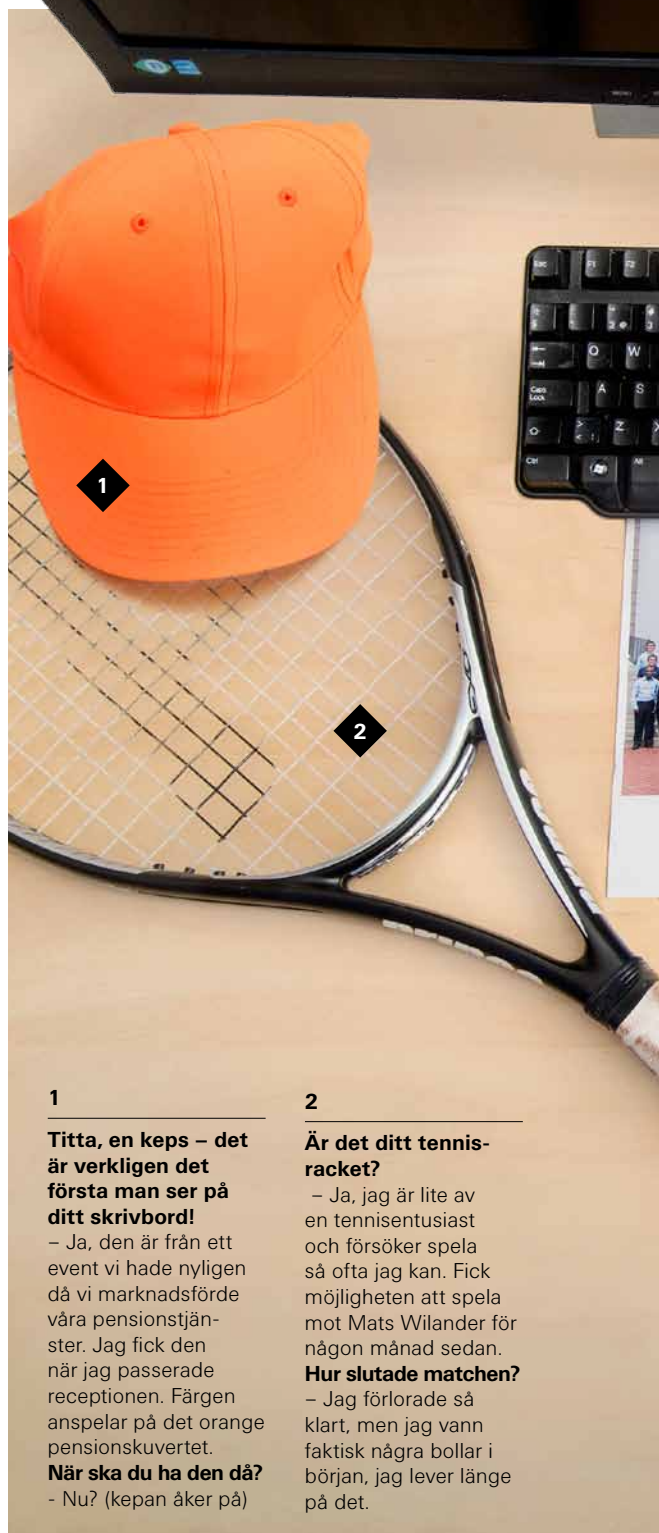
DEN GÅNGEN FÖLJDE han sin instinkt, gick in och fick jobbet som revisorsassistent på KPMG:s Kalmarkontor.

27 år senare är han verksamhetschef för Advisory och ansvarig för transaktionsrådgivningen på KPMG.

– Transaktioner passar min personlighet, tror jag. Redan på universitetet skrev jag faktiskt om företagsöverlåtelse.

Efter att ha arbetat i London och även gjort en utflykt till ett annat bolag, i rollen som CFO, är Christer klar över att han trivs med att arbeta på KPMG.

– Det är fantastiska människor och en fin kultur i det här företaget. Här finns så många människor som kan så otroligt mycket och är villiga att dela med sig av det de vet. Är man kunskapsstörstig och vill få möjlighet att arbeta med ledande kunder så är detta helt rätt ställe. ●



1

Titta, en keps – det är verkligen det första man ser på ditt skrivbord!

– Ja, den är från ett event vi hade nyligen då vi marknadsförde våra pensions tjänster. Jag fick den när jag passerade receptionen. Färgen anspelar på det orange pensionskuvertet.

När ska du ha den då?

– Nu? (kepan åker på)

2

Är det ditt tennisracket?

– Ja, jag är lite av en tennisentusiast och försöker spela så ofta jag kan. Fick möjligheten att spela mot Mats Wilander för någon månad sedan.

Hur slutade matchen?

– Jag förlorade så klart, men jag vann faktisk några bollar i början, jag lever länge på det.



3

– Här är vi uppställda ut-
anför Harvard University,
där jag gick en kurs som
hette "Leading Professional
Service Firms".
Vad lärde du dig där?
– Hur man utvecklar och
leder en Professional
Service-firma som KPMG.

4

**Varför tycker du den
här pennan är speciell?**
– För att det står "världens
bästa pappa" på
den. Den har jag fått av
mina barn och påmin-
ner mig om vad som
är viktigast och att jag
snart borde gå hem.

5

Min mobil kan jag inte
vara utan. Där har jag
mejlen och alma-
nackan.

**Vilka är dina favorit-
appar?**

– Jag har inte så
många. Men jag är
väldigt nyhetsin-
tresserad så jag läser
SvD, DI, Realtid och
Reuters. Sedan är
jag en vädernörd, jag
kollar yr.no, de har bra
timrapportering. De
har också varit duktiga
på att pricka vädret
på Västkusten, där jag
brukar vara på fritiden.

6

**Samlar du på
glasstatyetter? Vad
är det för något?**

– Efter en transaktion
gör man ofta en sådan
här tombstone till de
som varit med och
jobbat med en affär.

**Vilken tombstone är
du extra nöjd med?**

– Av dessa... Apoteket.
Det var både en om-
reglering av en mark-
nad och utförsäljning
av ett monopol som på
något sätt berör alla i
vårt samhälle.

NYHETER

Saltå Kvarn var tidigt ute med ekologiskt tänk. I dag anser vi företaget ha det mest hållbara varumärket.



Saltå Kvarn hållbarast varumärke

Saltå Kvarn är Sveriges mest hållbara varumärke och konsumenter väger in hållbarhetsaspekter i allt större utsträckning då de gör inköp. Det visar 2015 års undersökning Sustainable brand index. Andelen konsumenter som anger att de ofta diskuterar hållbarhet har ökat från 15 till 25 procent sedan förra årets index. De tillfrågade i undersökningen är ett riksrepresentativt urval av 9 500 konsumenter som har bedömt hur Sveriges 253 största varumärken presterar inom miljöansvar och socialt ansvarstagande.

Topp 25 mest hållbara varumärken:

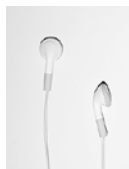
- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Saltå Kvarn | 14. Kung Markatta |
| 2. Coop | 15. Naturkompaniet |
| 3. Lantmännen | 16. Skånemejerier |
| 4. Apoteket | 17. Norrmejerier |
| 5. Ikea | 18. Bilprovningen |
| 6. Ica | 19. Max |
| 7. Systembolaget | 20. Apotek Hjärtat |
| 8. Arla | 21. KPA Pension |
| 9. Fjällräven | 22. Telge Energi |
| 10. Godel | 23. SL |
| 11. Volvo | 24. Apoteksgruppen |
| 12. The Body Shop | 25. Scandic |
| 13. SJ | |



Hållbart smakar allt godare.

HÅLLBAR PÖDD

"Affärskritiskt hållbarhetsarbete" utlovar Veckans affärer som tema i sin hållbarhetspödd som sänds varje tisdag. Där möter VA:s hållbarhetsexpert Jessica Cederberg Wodmar en näringslivsprofil för att diskutera vad hållbarhet egentligen innebär för affärslivet.



Företeelser, fenomen, trender och nyheter som berör KPMG:s värld

25%

Efter nyår blev det 25 procent dyrare att ringa och surfa med mobilen när du är på semester i länder utanför EU. Det beror på att det tillkommer moms på all mobiltrafik från länder som ligger utanför EU.

VISSTE DU ATT...

Bristen på vatten är en gigantisk global utmaning. Samtidigt förväntas efterfrågan på vatten öka med **55 procent** till år 2050 till följd av växande tillverkning, produktion och ökad befolkning.



SVENSK SEGER I PRESTIGEFULL KPMG-FINAL

Fyra ekonomistudenter från Linköpings universitet vann finalen i KPMG International Case Competition (KICC). Det är första gången ett svenskt lag vinner den prestigeladdade internationella tävlingen.

Tävlingens fokus låg i år på flygindustrin. Uppgiften var att lösa komplexa problem i realistiska affärsscenarier, där det sista tävlingsmomentet handlade om att hitta innovativa lösningar för att hjälpa Emirates Airlines att öka sitt långsiktiga värde.

Det svenska laget bestod av Patrik Edlund, Linnéa Andersson Hansen, Hanna Nyman och Jens Ternerot som nu vunnit en flygbiljett var som helst i världen.

A man with short dark hair and a beard, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a dark purple tie. He is standing with his arms crossed, smiling at the camera. The background is dark grey with faint white line graphs.

HAN GÖR SKATT ATTRAKTIVT

Skatt som en hållbarhetsfråga är en allt hetare trend. David Perrone, ansvarig för Tax Management Consulting på KPMG, har kunskaperna som hjälper företagen att vara rätt förberedda när media och investerare börjar ställa de besvärliga frågorna om skatten.

TEXT ERIK ARONSSON **FOTO** TOBIAS OHLS



ATT EN AMERIKANSK skattekonsult väljer att flytta till Sverige är en händelse som ser ut som en tanke. Men nu var det faktiskt inte de höga skatterna som lockade David Perrone, utan något mer typiskt: kärleken.

David och hans svenska fru träffades som utbytesstudenter i Holland och när David var klar med sin ekonomexamen i USA 2003 letade han efter en tjänst som skulle öppna för en internationell karriär, med siktet inställt på att flytta till Sverige. Han började arbeta på en av "Big-4-byråerna" i USA med inriktning på transfer pricing, ett område som då var relativt nytt och som innebär skatterådgivning till multinationella företag när det gäller att sätta rätt pris på interna transaktioner.

Med dessa kunskaper i ryggen var det inga större problem att två år senare hitta ett passande jobb i Sverige.

– Det var inte så många här som hade samma kunskap som jag. USA låg mycket längre fram på det här området.

Ganska snart började David Perrone intressera sig för en annan aspekt på skatterna, nämligen hållbarhetsfrågan. Mellan 2012 och 2014 genomförde han en MBA-utbildning på Handelshögskolan i Stockholm och uppsatsen handlade just om skatt som nästa hållbarhetsfråga.

Timingen kunde knappast ha varit bättre – internationellt har skatt som en hållbarhetsfråga varit ett allt het-

Hur och var företag betalar skatt är numera en hållbarhetsfråga, menar David Perrone.

are ämne under de senaste åren och KPMG kunde vara tidigt ute med att erbjuda rådgivning inom området till de svenska kunderna.

Det som drivit på utvecklingen är enligt David Perrone en allmän trend med fokus på hållbarhet där skattefrågan blivit det nästa naturliga steget.

– Hållbarhetsfrågorna handlade till att börja med mest om miljö och natur, sedan om bra arbetsförhållanden, efter det hamnade korrup-





David tipsar:

- Börja med att bestämma vad företaget står för och vilken grad av öppenhet man vill ha.
- Utforma en policy för skattefrågor utifrån detta.
- Gör därefter en strategisk analys som mynnar ut i en kommunikationsplan för skattefrågorna.

tionsfrågorna i fokus och nu är det skatterna som står på tur. Och det finns många intressenter som driver på frågan som media, NGO:s och investerare.

Att hur mycket och var företag betalar skatt har en stor medial och politisk sprängkraft blev uppenbart bland annat i november förra året då ett internationellt journalistnätverk offentliggjorde 28 000 sidor läckta dokument rörande avancerade skattestrukturer i Luxemburg, det så

DET FINNS MÅNGA INTRESSENTER SOM DRIVER PÅ FRÅGAN SOM MEDIA, NGO:S OCH INVESTERARE.

kallade Lux-Leaks. Ett flertal svenska välkända företag blev uthängda i samband med detta. Skattestrukturerna var inte olagliga, men frågan om det var etiskt försvarbart att utnyttja dessa gjorde att nyheten fick ett enormt genomslag.





DAVID PERRONE

Ålder: 34 år

Familj: Fru och två söner (5 och 2)

Bor: Nacka, Stockholm

Dolda talanger: Grym bowlingspelare samt besitter djupa kunskaper om 60-tals-rock-'n' roll.

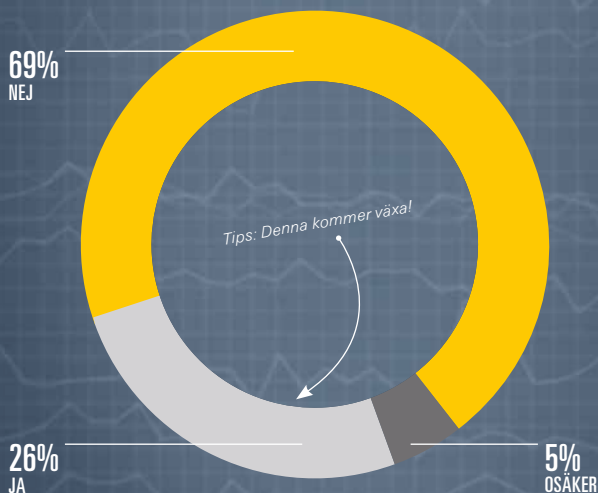
ATT VARA HÅLLBAR på skatteområdet innebär också ökade krav på transparens.

– Ända sedan finanskrisen 2008 har regeringar runt om i världen insett att man behöver mer pengar i statsbudgeterna och därmed ställt sig frågan hur man bättre kan driva in skatt. Det har bland annat resulterat i det så kallade BEPS-projektet (Base Erosion and Profit Shifting) där OECD på begäran av G20-länderna presenterat förslag på åtgärder med syfte att de enskilda ländernas skattebas inte ska urholkas i samma takt som idag. Det ger skattemyndigheterna mer information och gör det mycket svårare för företag att gömma sig bakom olika skattestrukturer.

Nu börjar också allt fler företag fatta galoppen. Ett exempel är Nordea som i sin hållbarhetsredovisning tydligt anger hur mycket skatt man betalar i de länder där man bedriver verksamhet och även hur skattebetalningarna utvecklats under åren. Det brittiska gruvbolaget Rio Tinto går ännu ett steg längre och berättar i sin redovisning även hur de inbetalda skatterna använts.

Och enligt David Perrone är det viktigt för alla företag att fundera

HAR DITT FÖRETAGS SKATT INTRESSERAT NÅGRA NYHETSMEDIER UNDER DE SENASTE 12 MÅNADERNA?



Källa: KPMG, Tax Executives' Views on Tax Transparency and Base Erosion and Profit Shifting Survey, April 2015

OM MAN INTE ÄR FÖRBEREDD NÄR MAN FÅR EN FRÅGA KRING SKATT FINNS RISKEN ATT MAN SVARAR FEL.

Var beredd på att svara på frågor kring skatt, råder David.

igenom vad man har för policy och strategi kring skatt, samt inte minst hur man kommunicerar kring detta.

– Om man inte är förberedd när man får en fråga kring skatt från till exempel media eller investerare finns risken att man svarar fel eller inte svarar alls, vilket kan skada den allmänna synen på företaget. Skattefrågor är ofta svåra att förklara och det är viktigt att man anpassar kommunikationen så att den inte misstolkas. ●



BLI MERVETEN MED KPMG I ALMEDALEN

WWW.KPMG.SE/ALMEDALEN

Workshop

Utmana dig själv och dina kollegor i hållbart företagande

Vad innebär egentligen UN Global Compact i praktiken? Ta chansen att på ett lekfullt sätt ta till dig principerna som styr framtidens företagande.

30/6 samt 2/7 kl 15.00-16.00

Frukost med KPMG

Måndag, onsdag och torsdag morgon har du möjlighet att fördjupa dig inom några av våra seminarieämnen. Under våra frukostsamtal möter du KPMG:s experter tillsammans med inbjudna gäster.

Nya metoder att räkna på företags verkliga värde

Daniel Dellham, Hållbarhetsexpert, KPMG

Måndag 29/6, 8.30-9.00

Hur påverkar cyberhotet samhälle och företag?

Malcolm Marshall, Global Head, Information Protection & Business Resilience, KPMG

Onsdag 1/7, 8.30-9.00

Rätt investeringar och hållbara beslut

Timothy Stiles, Global Chair KPMG International Development Assistance

Torsdag 2/7, 8.30-9.00

Måndag 29/6

Konsten att räkna på hållbarhet – för företaget och för samhället

kl 10:00-10:45 / Hästgatan 2, plan 2, Rosa huset

Tisdag 30/6

Hur ska den nya transportinfrastrukturen finansieras?

kl 13.30-14.15 / Hästgatan 2, plan 2, Rosa huset

Korruptionsrisker utanför Sverige

kl 10:00 - 10:45 / Wisby Strand Congress & Event, Donnersgatan 2

Det kommunala caféet – Socialt hållbart samhälle

kl 09:00-12:00 / Hästgatan 2, plan 2, Rosa huset

Onsdag 1/7

Digitala krigare ett hot mot öppenheten i samhället?

kl 11:45-12:30 / Hästgatan 2, plan 2, Rosa huset

Torsdag 2/7

FNs nya utvecklingsmål. Så kan företag och organisationer bidra

kl 10:00-10:45 / Hästgatan 2, plan 2, Rosa huset

ÄR DU REDO FÖR ALMEDALEN?

För den som inte varit i Almedalen under politikerveckan i juli kan det vara en omtumlande upplevelse. Hur förberedd är du för Almedalen?

ILLUSTRATION JOHAN NOHR

2. Du går in på www.sas.se för att boka en flygbiljett och upptäcker att de biljetter som finns kvar kostar lika mycket som att flyga New York TOR. Efter visst letande får du en ospecificerad biljett på nattfärjan söndag kväll.

3. Du behöver någonstans att bo och ringer Visby Hotell för att boka ett rum. Du blir utskratad. Stå över ett kast.

4. Du ringer en lägenhetsförmedling för att höra om de har något boende kvar. Du blir erbjuden en sliten tvåa ett par kilometer utanför ringmuren för 30 000 kr per vecka. Du väljer att tälta under veckan.

1. Du bestämmer dig för att åka till årets Almedalen. Problemet är att du bestämmer dig för det i juni, samma år. Folk gör sig lustig över dig på Facebook.

DET HÄR BEHÖVER DU

En tärning och en huvudvärkstablett per spelare. Måla tabletterna i olika färger, till exempel i riksdagspartiernas färger.

REGLER

Är det första gången i Almedalen?

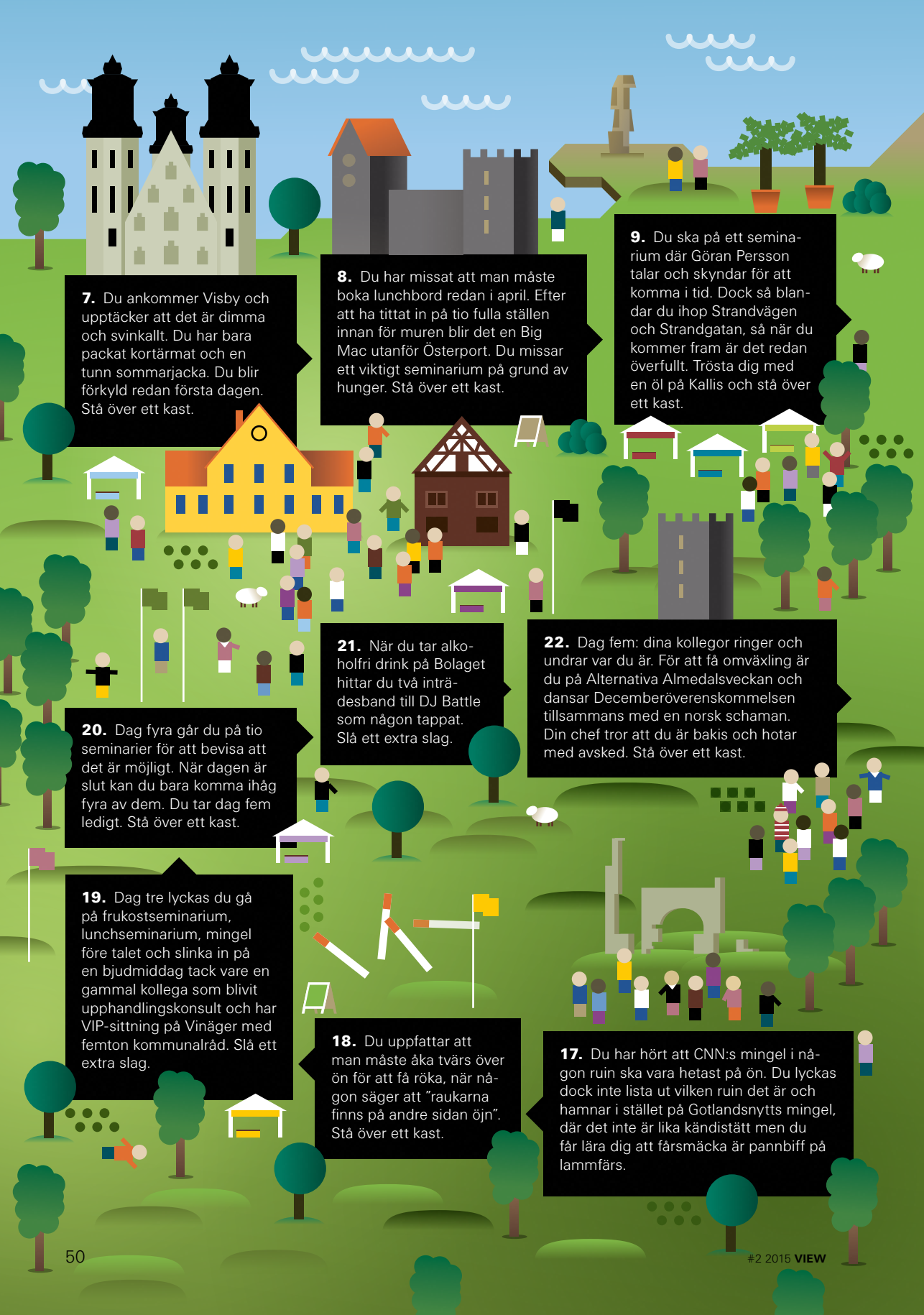
Då börjar du på ruta ett.

Är du veteran?

Då börjar du på ruta sex. Den som först kommer tillbaka till Bromma flygplats vinner.

5. Du känner en högt uppsatt person i en stor intresseorganisation som fixar en extra säng på sitt rum i Visby Hotell. Gå fem steg framåt.

6. Du har bokat samma boende som förra året och de föregående åtta åren. Du surar över att priset för lägenheten höjts med 3 000 procent sen första året och lovar dig själv att inte turista på Gotland någon annan tid på året.



7. Du ankommer Visby och upptäcker att det är dimma och svinkallt. Du har bara packat kortärmat och en tunn sommarjacka. Du blir förkyld redan första dagen. Stå över ett kast.

8. Du har missat att man måste boka lunchbord redan i april. Efter att ha tittat in på tio fulla ställen innan för muren blir det en Big Mac utanför Österport. Du missar ett viktigt seminarium på grund av hunger. Stå över ett kast.

9. Du ska på ett seminarium där Göran Persson talar och skyndar för att komma i tid. Dock så blandar du ihop Strandvägen och Strandgatan, så när du kommer fram är det redan överfullt. Trösta dig med en öl på Kallis och stå över ett kast.

20. Dag fyra går du på tio seminarier för att bevisa att det är möjligt. När dagen är slut kan du bara komma ihåg fyra av dem. Du tar dag fem ledigt. Stå över ett kast.

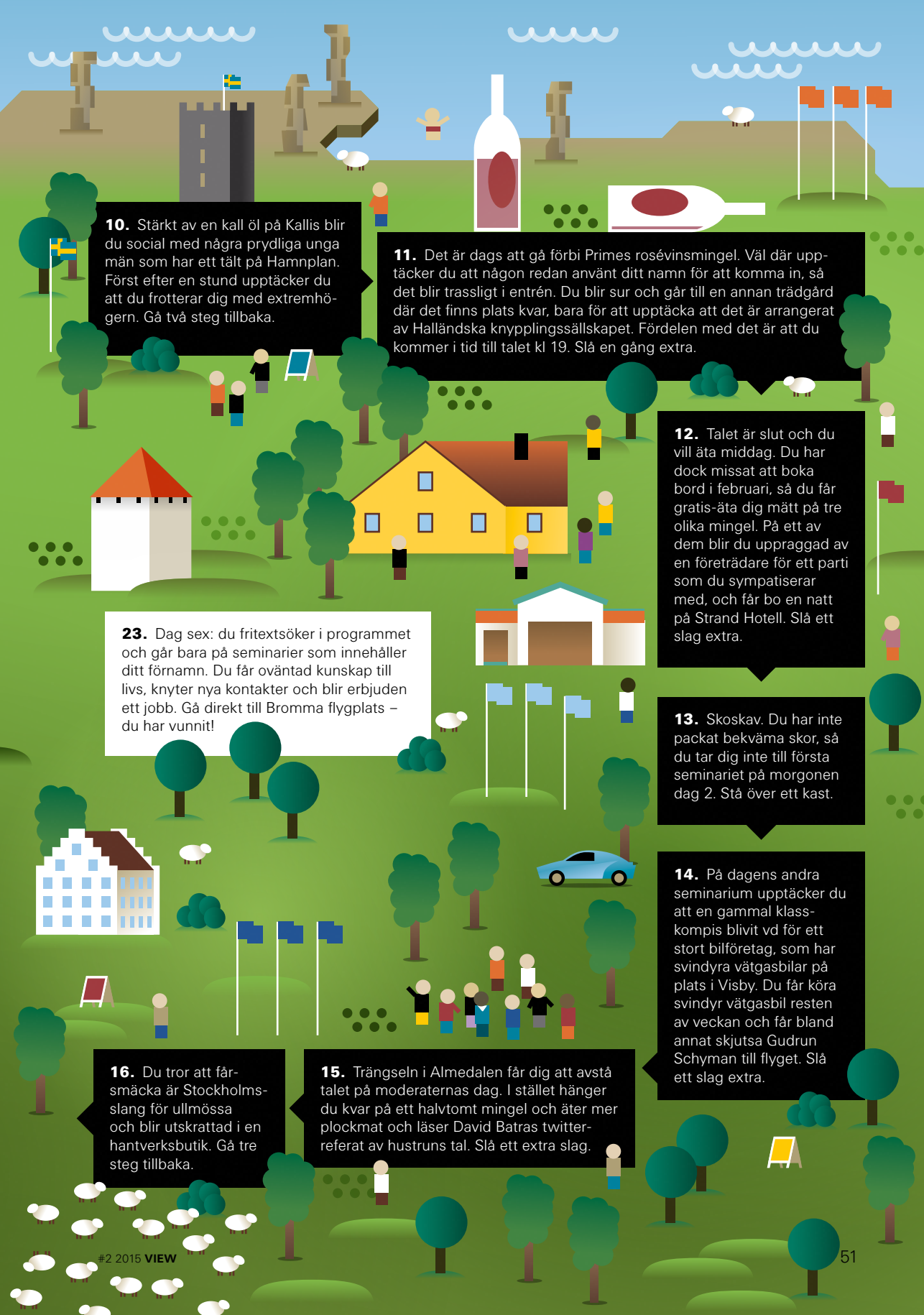
21. När du tar alkoholfri drink på Bolaget hittar du två inträdesband till DJ Battle som någon tappat. Slå ett extra slag.

22. Dag fem: dina kollegor ringer och undrar var du är. För att få omväxling är du på Alternativa Almedalsveckan och dansar Decemberöverenskommelsen tillsammans med en norsk schaman. Din chef tror att du är bakis och hotar med avsked. Stå över ett kast.

19. Dag tre lyckas du gå på frukostseminarium, lunchseminarium, mingel före talet och slinka in på en bjudmiddag tack vare en gammal kollega som blivit upphandlingskonsult och har VIP-sittning på Vinäger med femton kommunalråd. Slå ett extra slag.

18. Du uppfattar att man måste åka tvärs över ön för att få röka, när någon säger att "raukarna finns på andre sidan öjn". Stå över ett kast.

17. Du har hört att CNN:s mingel i någon ruin ska vara hetast på ön. Du lyckas dock inte lista ut vilken ruin det är och hamnar i stället på Gotlandsnyttis mingel, där det inte är lika kändistätt men du får lära dig att fårsmäcka är pannbiff på lammfärs.



10. Stärkt av en kall öl på Kallis blir du social med några prydliga unga män som har ett tält på Hamnplan. Först efter en stund upptäcker du att du frotterar dig med extremhögen. Gå två steg tillbaka.

11. Det är dags att gå förbi Primes rosévinsmingel. Väl där upptäcker du att någon redan använt ditt namn för att komma in, så det blir trassligt i entrén. Du blir sur och går till en annan trädgård där det finns plats kvar, bara för att upptäcka att det är arrangerat av Halländska knypplingssällskapet. Fördelen med det är att du kommer i tid till talet kl 19. Slå en gång extra.

12. Talet är slut och du vill äta middag. Du har dock missat att boka bord i februari, så du får gratis-äta dig mätt på tre olika mingel. På ett av dem blir du uppbyggd av en företrädare för ett parti som du sympatiserar med, och får bo en natt på Strand Hotell. Slå ett slag extra.

23. Dag sex: du fritextsöker i programmet och går bara på seminarier som innehåller ditt förnamn. Du får oväntad kunskap till livs, knyter nya kontakter och blir erbjuden ett jobb. Gå direkt till Bromma flygplats – du har vunnit!

13. Skoskav. Du har inte packat bekväma skor, så du tar dig inte till första seminariet på morgonen dag 2. Stå över ett kast.

14. På dagens andra seminarium upptäcker du att en gammal klasskompis blivit vd för ett stort bilföretag, som har svindyra vätgasbilar på plats i Visby. Du får köra svindyr vätgasbil resten av veckan och får bland annat skjutsa Gudrun Schyman till flyget. Slå ett slag extra.

16. Du tror att fårsmäcka är Stockholms-slang för ullmössa och blir utskrädd i en hantverksbutik. Gå tre steg tillbaka.

15. Trängseln i Almedalen får dig att avstå talet på moderaternas dag. I stället hänger du kvar på ett halvtomt mingel och äter mer plockmat och läser David Batras twitterreferat av hustruns tal. Slå ett extra slag.

