



Hållbarhets- barometern 2022

Ledarnas medlemmar är chefer som har ansvarsfulla och strategiskt viktiga roller i privata företag, offentliga verksamheter och idéburna organisationer. Deras beslut och prioriteringar påverkar den egna verksamheten, men också samhället i stort. Chefer gör skillnad.

Omställningen till ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbart samhälle kommer att innebära stora förändringar för svenskt näringsliv. För att en hållbar omställning ska kunna ske på ett effektivt sätt behöver därför chefer på alla nivåer vara rustade för att leda i förändring.

Ledarna har i samarbete med Novus undersökt chefernas uppfattning kring hållbarhetsfrågor. Ledarnas hållbarhetsbarometer är en återkommande undersökning som genomförts 2012, 2014, 2020, 2021 och 2022.

Rapporten är en kondenserad analys av utfallet av Ledarnas hållbarhetsbarometer 2022. Utvalda resultat för respektive fokusområde.

Undersökningen genomfördes 19 maj till 6 juni 2022 och besvarades av 1 685 chefer i Ledarnas medlemspanel, vilket innebar en svarsfrekvens på cirka 45 procent.

2022 års undersökning har tre fokusområden vars viktigaste slutsatser är:

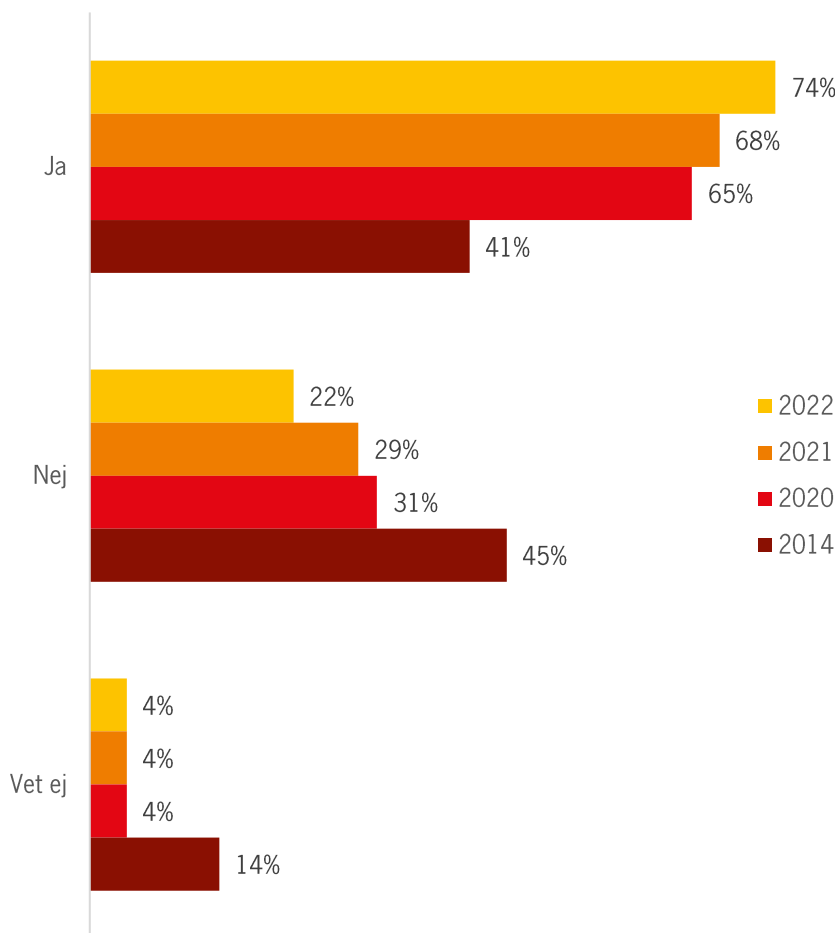
- **Chefens uppdrag.** Fler chefer anser att hållbarhetsansvar ingår i deras uppdrag, det blir tydligare vilka resultat som ska uppnås inom detta ansvar och fler anser att arbete med hållbarhetsfrågor är positivt och bidrar till såväl samhället som verksamheten.
- **Chefens kunskap och förutsättningar.** Den upplevda egna kunskapen ökar över tid. Cheferna är vetgiriga och vill lära sig mer om ansvarsområden med låg täckning idag, till exempel digitalisering för att minska miljöpåverkan och resurseffektivisering.
- **Chefens organisation och bransch.** Det viktigaste motivet för att arbeta med hållbarhetsfrågor är att attrahera och behålla personal. Motiv kopplade till omvärldsfaktorer och affärsmässiga risker har ökat mest sedan förra undersökningen, vilket är ett resultat av större osäkerheter kring värdekedjor. Det finns också ett stort behov och intresse av att kompetensutveckla befintlig personal inom miljömässig hållbarhet snarare än att rekrytera in nya medarbetare. En potentiell risk är avsaknad av medel och strategier för att möta behovet.

Chefens uppdrag

Andelen chefer som anser att hållbarhetsfrågor ingår i deras uppdrag har ökat över tid (figur 1). 2014 uppgick andelen till 41 procent, 2020 till 65 procent, 2021 till 68 procent och 2022 till 74 procent. En välkommen och positiv utveckling.

När vi tittar på resultaten för olika undergrupper framgår att andelen chefer som svarar att de inte har ett hållbarhetsansvar är betydligt högre hos män än kvinnor samt inom privat sektor jämfört med offentlig sektor.

Figur 1. Ingår det i ditt uppdrag som chef att arbeta med frågor rörande miljömässig och/eller social hållbarhet?



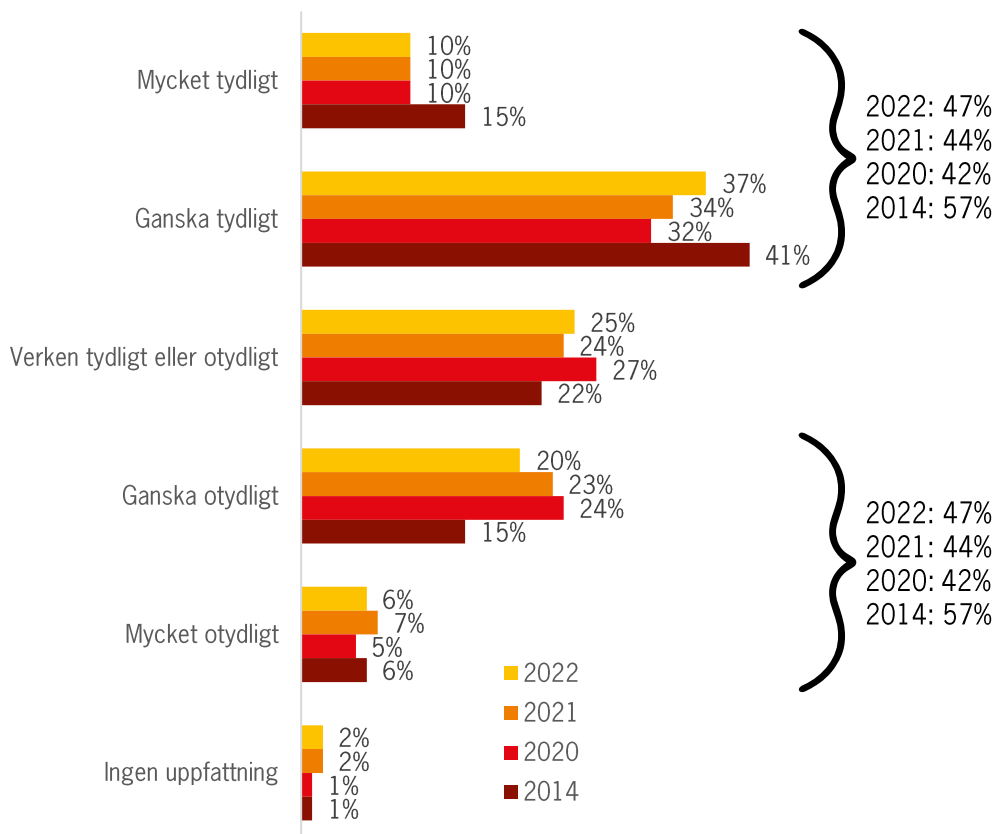
Bas: Totalt. 2022 n=1685, 2021 n=1265, 2020 n=1480, 2014 n=1464.

2022 var det 47 procent av cheferna som svarade att de har ett hållbarhetsansvar där det är mycket eller ganska tydligt vilka resultat som de förväntas uppnå (figur 2). Det är visserligen en ökning över tid, men det är fortfarande mindre än hälften av alla chefer som anser att deras hållbarhetsuppdrag är tydligt.

Samtidigt är det en signifikant högre andel chefer som är män som uppfattar sitt hållbarhetsuppdrag som tydligt jämfört med chefer som är kvinnor. Det är också tydligt en högre andel chefer i privat sektor som anser att deras hållbarhetsuppdrag är tydligt jämfört med chefer i offentlig sektor.

Kopplar vi ihop resultaten från figur 1 och figur 2 framträder något av ett omvänt samband. För 2014 var det tämligen få chefer som hade hållbarhet i sitt uppdrag, men resultaten som skulle nås var tydliga. Därmed har otydligheten ökat med större spridning av hållbarhetsansvar hos cheferna. Vad det beror på är svårt att veta säkert, men vikten av att skapa en konkret hållbarhetsstrategi med tydliga mål ska inte underskattas.

Figur 2. Hur tydligt eller otydligt är det vilka resultat du förväntas nå inom dina ansvarsområden avseende hållbar utveckling?



Bas: Chefer som arbetar med frågor rörande miljömässig/social hållbarhet. 2022 n=1253, 2021 n=906, 2020 n=966, 2014 n=649.

När cheferna tar ställning till olika påståenden om sitt hållbarhetsansvar ser vi återigen en positiv utveckling (figur 3). Fler tycker att uppdraget bidrar till samhällsutvecklingen, bidrar till att verksamheten blir bättre och mer framgångsrik och att det är utvecklande och stimulerande. Samtidigt tycker färre att det är ytterligare en stressfaktor och att det är otydligt vad som förväntas.

Figur 3. Hur väl stämmer följande beskrivningar gällande ditt uppdrag att arbeta med hållbarhetsfrågor?

	Bra (stämmer mycket + ganska väl)			
	2022	2021	2020	2014
Det bidrar till att hela samhällsutvecklingen blir mer hållbar	83%	77%	80%	80%
Det bidrar till att vår verksamhet blir bättre och mer framgångsrik	81%	78%	74%	82%
Hållbarhetsfrågor är en integrerad del i allt företaget/organisationen gör	74%	73%	65%	72%
Det är utvecklande och stimulerande	73%	69%	73%	80%
Hållbarhetsfrågor är en integrerad del i allt jag gör	70%	68%	60%	72%
Jag har det stöd och de resurser jag behöver för att arbeta med hållbarhetsfrågor	52%	52%	46%	53%
Det är mycket prat och mindre konkreta resultat	51%	52%	55%	51%
Det är tydligt vad jag förväntas göra och vilka resultat jag förväntas nå	51%	49%	48%	61%
Det är ytterligare en stressfaktor	41%	44%	44%	41%

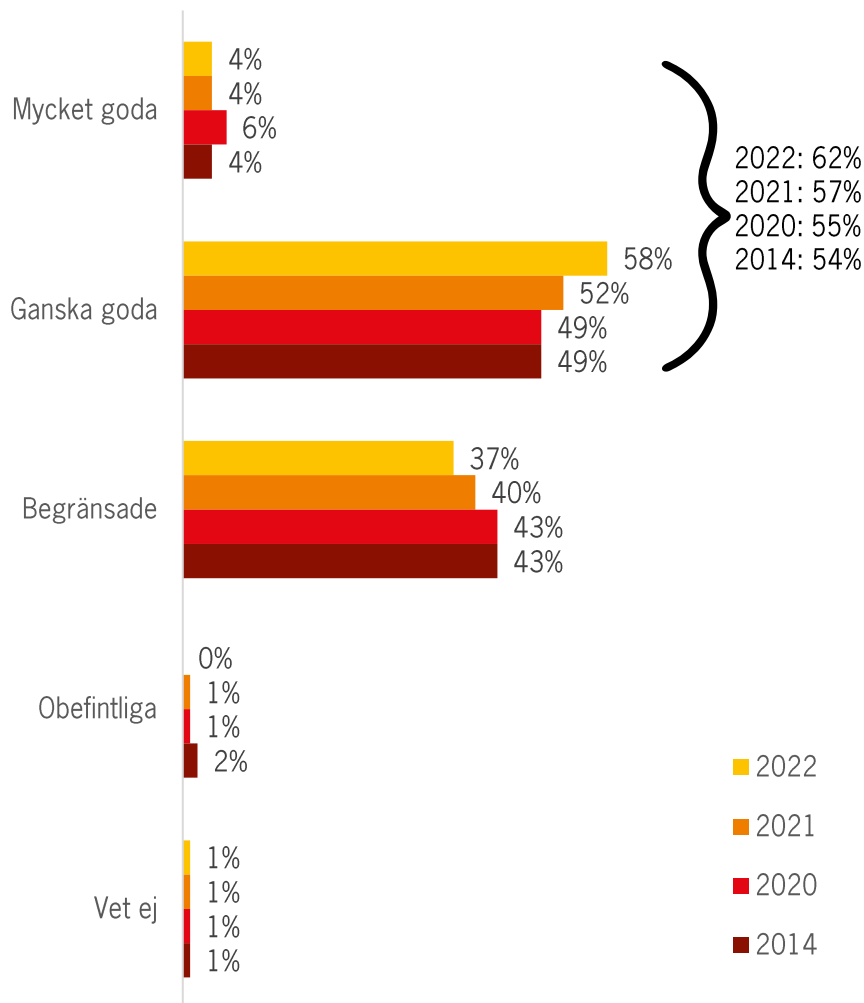
Bas: Chefer som arbetar med frågor rörande miljömässig/social hållbarhet. 2022 n=1253, 2021 n=906, 2020 n=966, 2014 n=649.

Chefens kunskap och förutsättningar

2022 var det 62 procent av cheferna som ansåg sig ha mycket eller ganska god egen kunskap i hållbar utveckling, vilket är en ökning från tidigare år (figur 4).

För arbetsledare och första linjens chefer är det en lägre andel som anser sig ha mycket och ganska god kunskap. Högre chefer och äldre chefer anser sig ha bättre kunskap – samtidigt som ålder och högre chefspositioner också korrelerar kraftigt.

Figur 4. Din kunskap i frågor som avser hållbar utveckling är ...?



Bas: Totalt. 2022 n=1685, 2021 n=1329, 2020 n=1479, 2014 n=1464.

I nuläget har chefer framför allt miljömässigt hållbarhetsansvar inom minskat avfall och hållbara transporter och resor (mörk stapel i figur 5). Dessa hållbarhetsfrågor får anses som allmänna och kan förekomma inom de flesta branscher i näringslivet. De har också en tydlig koppling till organisationens direkta miljöpåverkan.

Mindre vanligt förekommande är att chefer anger att de har ansvar för miljömässig samhällsplanering, livscykelanalyser (LCA)¹, ekosystemtjänster² och taxonomin³. Dessa hållbarhetsfrågor kan anses som mer komplexa och fokuserar på hur organisationens miljöpåverkan passar in i ett större sammanhang.

Resultaten från 2022 stämmer i mångt och mycket överens med resultaten från 2021 års Hållbarhetsenkät men med en något ökad andel inom i princip alla svarsalternativ. Ökat mest har öka resurs- och energieffektivitet (från 37 till 43 procent), digitalisering för att minska klimatpåverkan (från 38 till 43 procent) samt taxonomin (från 2 till 4 procent).

Om vi i stället fokuserar på chefernas behov av kunskap (ljus stapel i figur 5) ligger klimatsmarta arbetsplatser, digitalisering för minskad klimatpåverkan, LCA och ökad resurs- och energieffektivitet i topp. Utfallet är mycket likt 2021 års undersökning då i princip alla alternativ vuxit eller ligger på liknande nivåer. Störst tillväxt återfinns inom digitalisering för minskad klimatpåverkan från 30 till 33 procent.

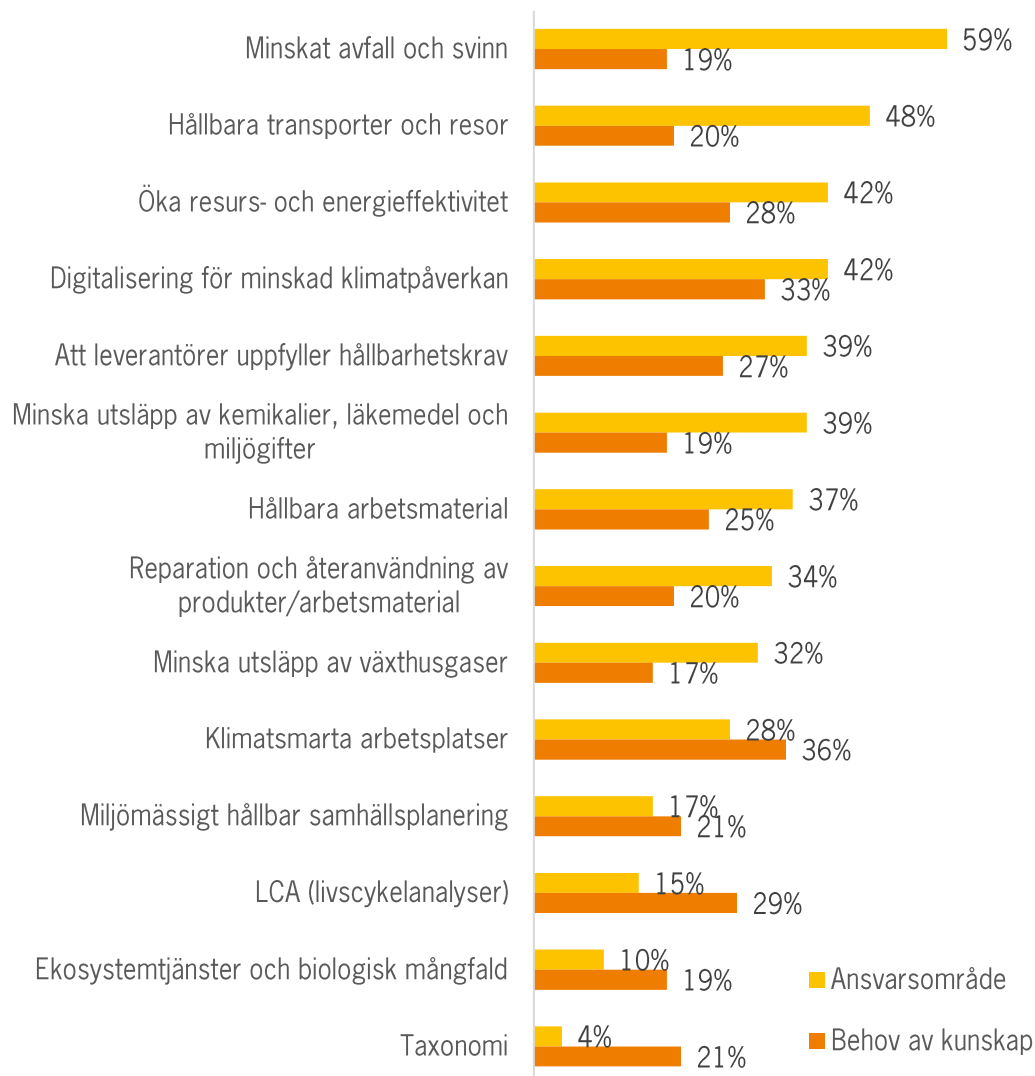
En sammanslagen analys av vilka hållbarhetsområden cheferna ansvarar för och vilka hållbarhetsområden chefer vill ha mer kunskap inom ger två intressanta slutsatser. Den första är att ökad resurs- och energieffektivitet samt digitalisering för minskad klimatpåverkan ligger högt och har vuxit inom både ansvarsområde samt behov av mer kunskap. Det bör vara ett resultat av samtiden där pandemi och krig har lett till en ökad digitalisering samt brist på insatsvaror och mänskliga resurser. Den andra slutsatsen är att det finns ett omvänt samband mellan nuvarande ansvarsområden och behov av kunskap. Cheferna vill veta mer om frågor där de inte har ansvar idag. Det ska tolkas positivt att chefer vill lära sig mer, framför allt om komplexa hållbarhetsfrågor som förväntas bli aktuella framöver.

¹ Livscykelanalys (LCA) är en metod för att beräkna miljöpåverkan under en produkts hela livscykel – från att naturresurser utvinns till dess att produkten inte används längre och måste tas om hand. Källa: Boverket.

² Ekosystemtjänster beskriver att människors överlevnad och välmående är beroende av de tjänster som ekosystemen ger. Ekosystemtjänster synliggör på så sätt vårt beroende av fungerande ekosystem. Källa: Naturvårdsverket.

³ EU:s taxonomi är ett system för att hjälpa investerare att identifiera och jämföra miljömässigt hållbara investeringar genom ett gemensamt klassificeringssystem för miljömässigt hållbara ekonomiska verksamheter. Källa: Regeringskansliet.

Figur 5. Vilka konkreta ansvarsområden avseende miljömässig hållbarhet ingår i ditt uppdrag som chef / Inom vilka områden behöver du framförallt mer kunskap när det gäller miljömässig hållbarhet?



Bas: Ansvarsområde n=1290, Behov av kunskap n=1685.

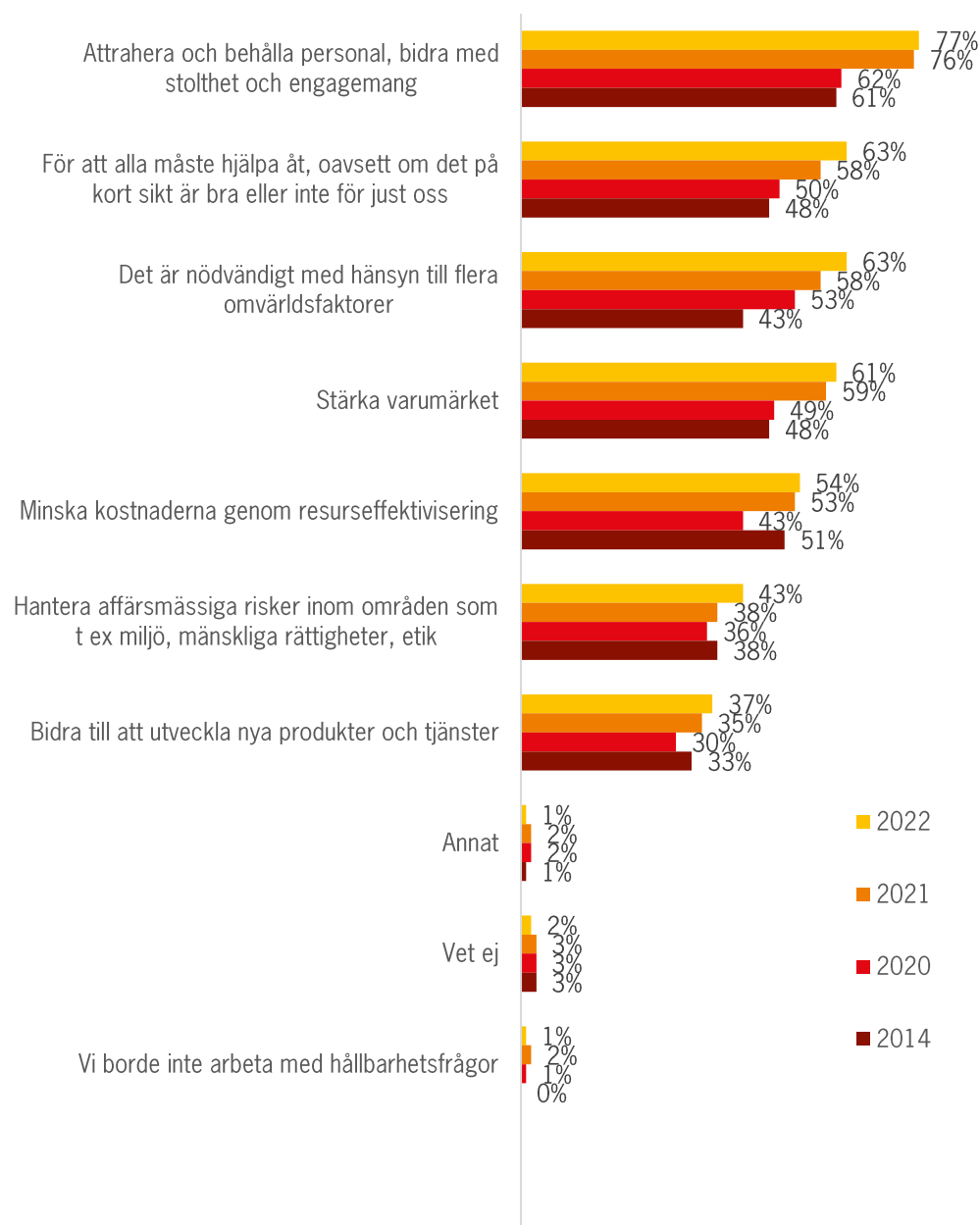
Chefens organisation och bransch

Chefer upplever att hållbarhetsfrågorna blir allt viktigare ur flera olika perspektiv. På frågan om varför deras organisation bör arbeta med hållbarhet ökar samtliga svarsalternativ jämfört med 2021 (figur 6).

Vanligast förekommande motiv är för att attrahera och behålla personal (77 procent). Lägst andelar har att bidra till att utveckla nya produkter och tjänster (37 procent). Störst ökning kan vi se hos alternativen alla måste hjälpas åt, det är nödvändigt med hänsyn till flera omvärldsfaktorer (från 58 till 63 procent vardera) samt hantera affärsmässiga risker (från 38 till 43 procent).

Resultaten ger upphov till två intressanta analyser. Först kan vi se att hållbarhetsarbetet är viktigt för den externa bilden då såväl att attrahera och behålla personal som att stärka varumärket har höga andelar. Det är viktigare än alternativet att marknaden efterfrågar hållbara nya produkter och tjänster. För det andra ser vi störst tillväxt inom områden som är påverkade av samtiden med allt större osäkerheter kring exempelvis leveranskedjor. Genom att korta ner värdekedjor kan man få större kontroll på att produktionen är hållbar, om än kanske dyrare, men också att leveranserna är mer stabila.

Figur 6. Motivera varför just ditt företag/organisation bör arbeta med hållbarhet?



Bas: Total. 2022 n=1685, 2021 n=1331, 2020 n=1480, 2014 n=1464.

2022 års undersökning innehåller en ny fråga där cheferna tar ställning till hur väl olika påståenden stämmer in på deras organisations kompetensbehov och investeringar (figur 7). Störst andel anger att de behöver kompetensutveckla befintlig personal för att öka kunskapen inom miljömässig hållbarhet, 82 procent svarar att det stämmer mycket väl eller ganska väl. Lägst andel med 48 procent svarar att de behöver rekrytera ny personal med kompetens inom miljömässig hållbarhet.

Mellan 6 och 7 av 10 chefer svarar att det stämmer mycket väl eller ganska väl att de behöver öka organisationens investeringar och ha en etablerad plan kring att bli mer miljömässigt hållbar.

Resultatet visar onekligen på ett stort behov och intresse inom näringslivet för att kompetensutveckla befintlig personal snarare än att byta ut medarbetare – även om nyrekrytering inte måste betyda att befintlig kompetens byts ut. Något oroväckande kan dock vara att 3 av 10 chefer svarar att det inte finns en etablerad plan eller ökade investeringar för att bli mer miljömässigt hållbara. Det skulle kunna översättas till att även om det finns ett identifierat behov kring kompetensutveckling inom miljömässig hållbarhet hos befintliga medarbetare så är det många organisationer som varken har medel avsatta eller en tydlig strategi för att nå dit.

Figur 7. Hur väl stämmer följande beskrivningar på din organisation beträffande investeringar och kompetensbehov inom miljömässig hållbarhet? Min organisation...?

	Stämmer	Stämmer inte
...behöver kompetensutveckla befintlig personal för att öka kunskapen inom miljömässig hållbarhet.	83%	77%
...har en tydlig plan för att bli mer miljömässigt hållbar.	81%	78%
...ökar konsekvent sina investeringar för att bli mer miljömässigt hållbar.	74%	73%
...behöver rekrytera ny personal med kompetens inom miljömässigt hållbar.	73%	69%

Bas: Totalt. 2022 n=1685.