



Hållbarhets- barometern 2021

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 Sveriges näringsliv. Här har chefer och ledare en unik position eftersom de återfinns inom näringslivets alla verksamheter och nivåer, de leder och fördelar arbetet i vardagen men tar också strategiska verksamhetsbeslut på längre sikt, de skapar förutsättningar för innovation och utveckling och mycket annat. 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.

Mot denna bakgrund är det naturligt för Ledarna att engagera sig i dessa frågor, dels för att kunna vara ett stöd för medlemmarna, dels för att påverka debatten och beslutsfattandet så att chefernas förutsättningar för att ta ansvar och leda i förändring hamnar i fokus.

Ledarna har i samarbete med Novus undersökt chefernas uppfattning kring hållbarhetsfrågor. Ledarnas hållbarhetsbarometer är en återkommande undersökning som genomförts 2012, 2014, 2020 och nu 2021. Årets undersökning genomfördes mellan 11 juni och 13 augusti 2021 och besvarades av 1 331 chefer i Ledarnas medlemspanel, vilket innebär en svarsfrekvens på cirka 45 procent.

2021 års undersökning fokuserar på tre områden:

- **Chefens uppdrag** undersöker vilka hållbarhetsfrågor chefer arbetar med, om det finns en tydlighet i hållbarhetsuppdraget samt hur hållbarhetsuppdraget kan beskrivas.
- **Chefens kunskap och förutsättningar** undersöker chefers kunskapsnivå kring hållbarhetsfrågor, inom vilka områden chefer anser sig behöva mer kunskap samt om de har rätt förutsättningar för att klara av sitt hållbarhetsuppdrag.
- **Chefens organisation och bransch** undersöker vem som driver hållbarhetsarbetet i organisationen, om chefer känner oro inför hållbarhetsarbetets utveckling samt vilka hållbarhetsfrågor som är viktigast att arbeta med inom de närmast kommande åren.

Följande rapport är en kondenserad analys av utfallet av Ledarnas hållbarhetsbarometer 2021. Därmed presenteras utvalda resultat för respektive fokusområde. För tillgång till den totala undersökningen kontakta Ledarna.

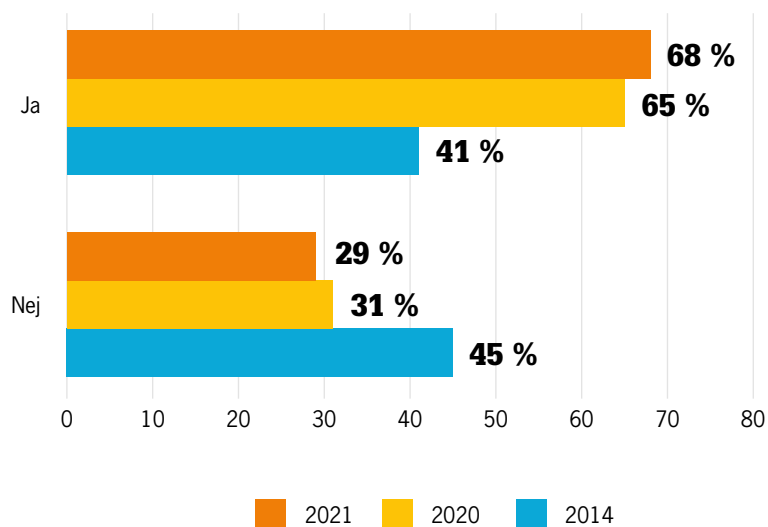
Chefens uppdrag

Inom fokusområdet Chefens uppdrag kan vi se att andelen chefer som anser att hållbarhetsfrågor ingår i deras uppdrag har ökat över tid (första figuren nedan). 2014 uppgick denna andel till 41 procent, 2020 till 65 procent och 2021 till 68 procent. En välkommen och positiv utveckling.

Samtidigt är det 2021 enbart 44 procent av cheferna som svarat att de har ett hållbarhetsansvar där det är mycket/ganska tydligt vilka resultat som förväntas uppnås (andra figuren nedan). Det är visserligen en marginell ökning från 2020 års nivåer, men det är fortfarande mindre än hälften av alla chefer som anser att deras hållbarhetsuppdrag är tydligt.

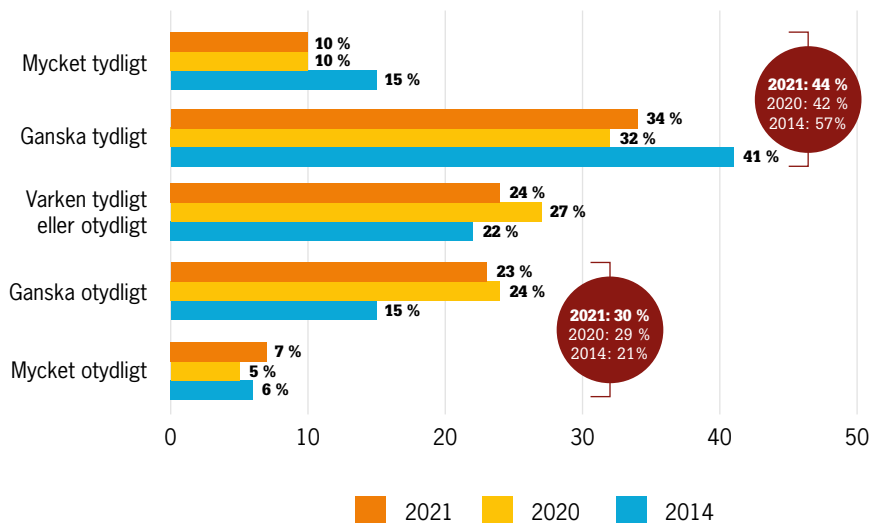
Om vi bryter ner utfallet på subgrupper kan vi se att andelen chefer som anser sig ha ett hållbarhetsansvar är signifikant högre hos offentligt anställda jämfört med de privat anställda. Vidare är det en högre andel chefer som är män som anser sig inte ha ett hållbarhetsansvar, jämfört med chefer som är kvinnor.

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



Källa: Novus, genom Ledarnas hållbarhetspanel. Kommentar: Alternativ "vet ej" redovisas inte.

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



Källa: Novus, genom Ledarnas hållbarhetspanel. Kommentar: Alternativ "ingen uppfattning" redovisas inte.

Samtidigt kan vi se att det är en signifikant högre andel chefer som är män som uppfattar sitt hållbarhetsuppdrag som tydligt jämfört med chefer som är kvinnor. På samma vis är det en signifikant högre andel privat anställda vars hållbarhetsuppdrag är tydligt jämfört med de offentligt anställda.

Det verkar därmed finnas ett omvänt samband mellan andelen chefer som anser sig ha ett hållbarhetsansvar och hur tydligt uppdraget är. Desto större andel chefer med ett hållbarhetsansvar desto större andel tycker att det är otydligt. Sambandet återkommer även över tid då andelen som 2014 ansåg sig ha ett hållbarhetsansvar var betydligt lägre än 2020 och 2021 medan andelen som ansåg att detta uppdrag var tydligt var betydligt högre än 2020 och 2021.

Vad det omvända sambandet kan bero på är svårt att veta exakt, men en möjlig förklaring är att antalet organisationer med en hållbarhetsstrategi har ökat kraftigt de senaste åren. På grund av denna snabba utveckling kan många hållbarhetsstrategier inte hunnit definierats tydligt med uppnåbara och transparenta mål.

En avgörande fråga för ledningen blir därför att skapa en konkret hållbarhetsstrategi som är tydlig för alla nivåer i organisationen. Det gäller inte minst för offentliga verksamheter där otydligheten bland chefer är störst.

Chefens kunskap och förutsättningar

Inom fokusområdet Chefens kunskap och förutsättningar har vi valt att lyfta fram vilka hållbarhetsområden chefer ansvarar för samt vilka hållbarhetsområden de behöver mer kunskap inom. Genom att svarsalternativen är överensstämmande för båda frågeställningarna möjliggörs en jämförelse mellan vad vi kan kalla chefers nuvarande respektive potentiellt framtida fokusområden inom hållbarhet.

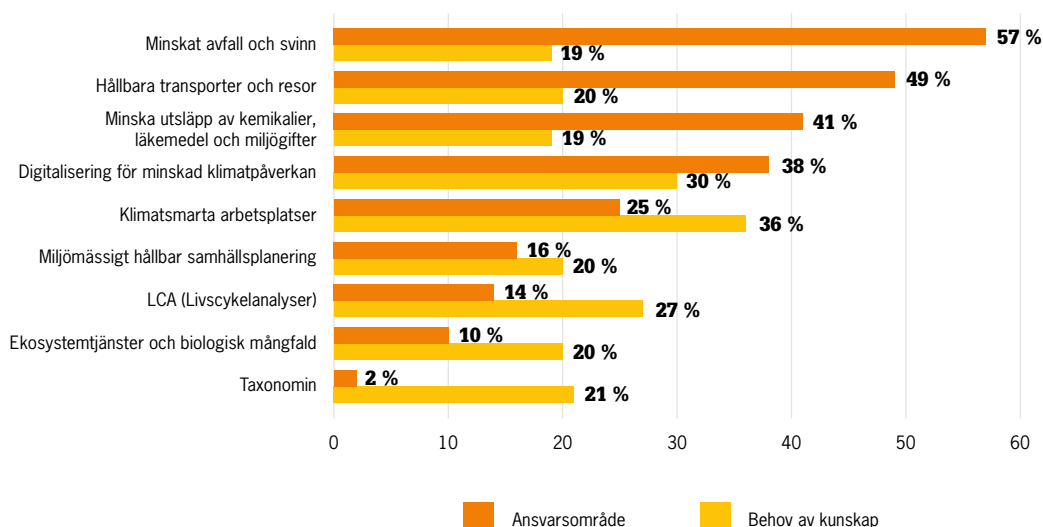
I nuläget har chefer framför allt miljömässigt hållbarhetsansvar inom minskat avfall, hållbara transporter och resor samt minskade utsläpp. Dessa hållbarhetsfrågor får anses som allmänna och kan förekomma inom de flesta branscher i näringslivet. De har också en tydlig koppling till organisationens direkta 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.

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.

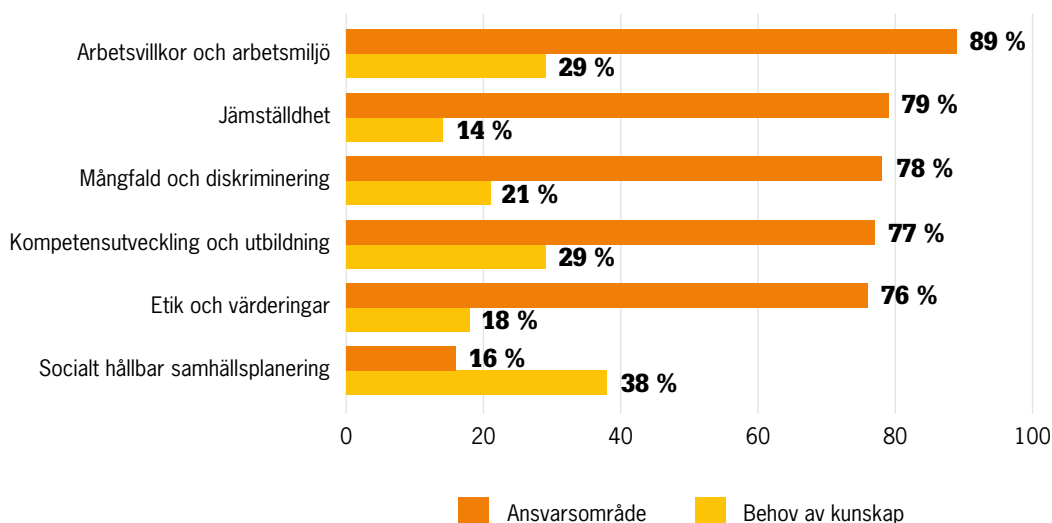
³ EU:s taxonomi är ett system för att hjälpa investerare att identifiera och jämföra miljömässigt hållbara investeringar genom ett gemensamt klassificeringssystem för miljömässigt hållbara ekonomiska verksamheter. Källa: Regeringskansliet

Vilka miljömässiga hållbarhetsområden ingår i ditt uppdrag som chef/ behöver du mer kunskap inom?



Källa: Novus, genom Ledarnas hållbarhetspanel. Kommentar: I figuren presenteras inte alla alternativ.

Vilka sociala hållbarhetsområden ingår i ditt uppdrag som chef/ behöver du mer kunskap inom?



Källa: Novus, genom Ledarnas hållbarhetspanel.

När det gäller social hållbarhet ansvarar de flesta chefer för en stor bredd. Höga andelar redovisas inom arbetsmiljö, jämställdhet, diskriminering, kompetensutveckling samt etik och värderingar. Resultatet är inte förvånande då dessa frågor i allmänhet ligger inom ramen för ett chefsuppdrag, även om det inte alltid benämns med begreppet social hållbarhet.

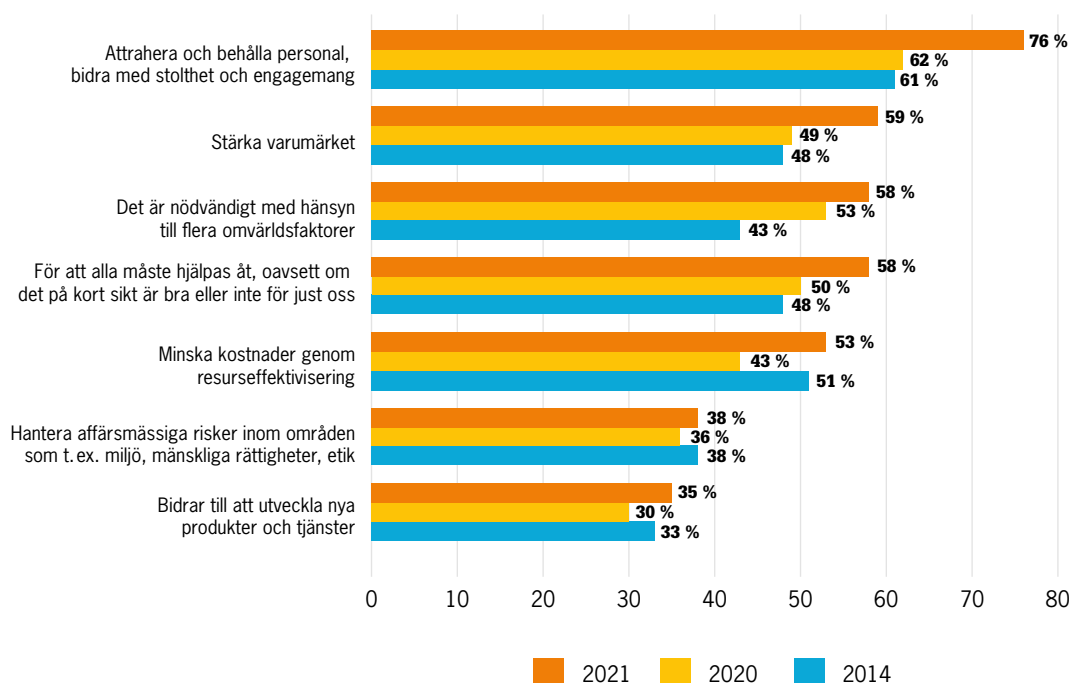
Om vi nu fokuserar på chefernas behov av kunskap i stället för ansvarsområden kan vi skönja ett omvänt mönster, både vad gäller miljömässig och social hållbarhet. Förtydligat bedömer cheferna ha ett behov av kunskap inom områden som de inte ansvarar för idag och vice versa. Det finns således ett gap mellan chefernas ansvar och behov av kunskap.

Sambandet kan anses rimligt, att behovet av kunskap är större kring frågor som färre arbetar med och vice versa. Samtidigt ska relationen inte tas för given, utan bör tolkas som något positivt. Chefer är intresserade och vill lära sig mer kring hållbarhetsfrågor, framför allt om mer komplexa hållbarhetsfrågor som förväntas bli aktuella framöver.

Chefens organisation och bransch

Inom ramen för Chefernas organisation och bransch har vi valt att lyfta fram varför chefer anser att deras organisation bör arbeta med hållbarhet. Återigen redovisas en positiv utveckling över tid där flera av svarsalternativen har ökat med upp emot 10 procentenheter sedan 2020 års undersökning. Resultatet indikerar att chefer upplever att hållbarhetsfrågorna blir allt viktigare ur flera olika perspektiv.

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



Källa: Novus, genom Ledarnas hållbarhetspanel. Kommentar: I figuren presenteras inte alternativen "annat", "vet ej" och "vi borde inte arbeta med hållbarhetsfrågor" då det är försvinnande låg andel som svarar detta.

Vanligast förekommande motiv är att "attrahera och behålla personal". Därefter följer "att stärka varumärket", "nödvändigt med hänsyn till omvärldsfaktorer", "alla måste hjälpas åt" samt "minskade kostnader genom resurseffektivisering". Lägst andelar har "affärsmässiga risker" och "att utveckla nya produkter".

En möjlig förklaring till utfallet kan vara att det i mångt och mycket återspeglar näringslivets omställning till ökad hållbarhet. Först och främst gäller det att visa att man genomför ett förändringsarbete och på så vis behålla och attrahera personal (inte minst yngre personer) samt stärka sitt varumärke. Senare, när marknaden i allt högre grad efterfrågar hållbara varor och tjänster, blir hållbarhet en starkare drivkraft även inom produkt- och tjänsteutveckling.

Slutsatser och sammanfattning

Sammantaget redovisar hållbarhetsbarometern en positiv utveckling över tid när det kommer till chefers hållbarhetsarbete. En större andel chefer anser att det ligger inom deras uppdrag och en växande andel anser att uppdraget är tydligt. Samtidigt upplever fortfarande många chefer att deras hållbarhetsuppdrag är otydligt, mindre än 50 procent av alla chefer anser att det är tydligt.

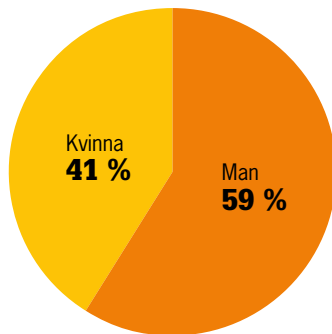
Chefers hållbarhetsansvar fokuserar främst på områden som är direkt kopplade till organisationens verksamhet och mindre kopplat till dess roll i värdekedjan. Här uppvisar chefer dock ett stort intresse för ny kunskap, vilket kan tolkas som en ambition att vidareutvecklas. En stor andel chefer vill lära sig mer om framtidens viktiga hållbarhetsfrågor.

Avslutningsvis finns det en tydlig positiv utveckling i alla alternativ till varför ens organisation bör arbeta med hållbarhetsfrågor. Här är den vanligast förekommande anledningen att attrahera och behålla personal medan att utveckla nya produkter och tjänster får lägst andelar.

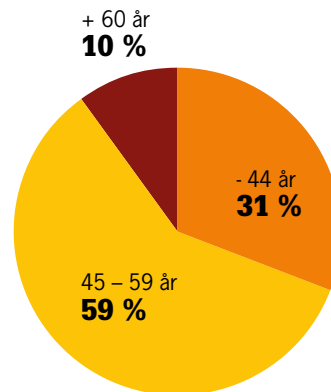
Fakta om undersökningen

Figurerna nedan redovisar den demografiska fördelningen av respondenterna i Ledarnas hållbarhetsbarometer 2021.

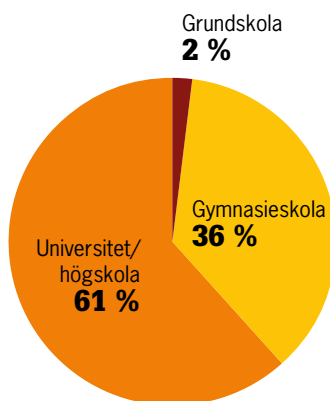
Kön



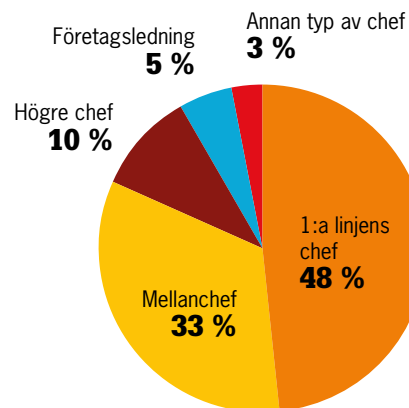
Ålder



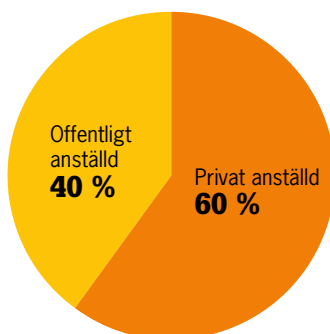
Utbildning



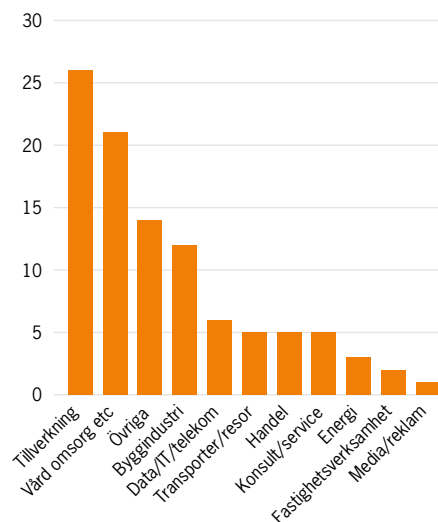
Typ av chef



Sektor



Bransch



Källa: Novus, genom på Ledarnas medlemspanel. Felmarginal:
Vid 1000 intervjuer för 20/80 = +/- 2,5% för 50/50 = +/- 3,2 %.
Vid 1500 intervjuer för 20/80 = +/- 2,0%.