



Hållbarhets- barometern 2023

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 hållbart samhälle kommer att innebära stora förändringar för svensk arbetsmarknad. För att en hållbar omställning ska kunna ske på ett effektivt sätt, behöver 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, 2022 och nu 2023.¹

Rapporten är en kondenserad analys av utfallet av Ledarnas hållbarhetsbarometer 2023. Utvalda resultat för respektive fokusområde presenteras.

Undersökningen genomfördes 29 juni till 13 augusti 2023 och besvarades av 1 420 chefer i Ledarnas medlemspanel, vilket innebar en svarsfrekvens på cirka 36 procent.

¹ För 2023 års Hållbarhetsbarometer är fokus på miljömässig hållbarhet. Föregående år inkluderades även frågor kring social hållbarhet.

2023 års undersökning har fyra fokusområden vars viktigaste slutsatser är:

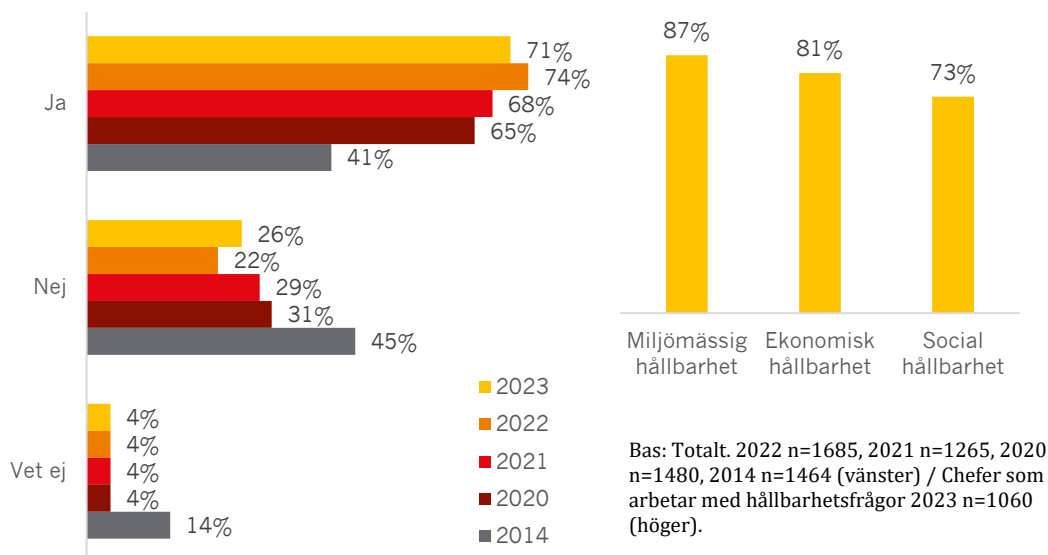
- **Chefens uppdrag.** Över 7 av 10 chefer anser att hållbarhetsfrågor ingår i deras uppdrag. När dessa chefer fick utveckla vilka av hållbarhetens tre ben – social, ekonomisk och miljömässig – som omfattades av detta uppdrag svarade närmare 90 procent att det inkluderade miljömässig hållbarhet. Många chefer upplever hållbarhetsuppdraget som otydligt, bara 4 av 10 chefer svarar att de resultat som förväntas uppnås är tydliga. När vi tittar närmare på vad som gör chefernas uppdrag inom miljömässig hållbarhet tydligt eller otydligt framstår en något delad chefskår. För de chefer som tycker att målen är tydliga är decentraliserade och kvantitativa mål minst viktigt medan för de chefer som anser att målen är otydliga är detta mest viktigt. Att skapa mål som är tydliga för båda grupper av chefer kan vara en viktig nyckel för att bidra till en ökad omställningstakt i samhället.
- **Chefens kunskap och förutsättningar.** Den upplevda egna kunskapen verkar öka över tid och 2023 var det närmare 6 av 10 chefer som ansåg att de hade goda kunskaper inom miljömässig hållbarhet. När vi frågar cheferna inom vilka områden de önskar ytterligare kunskap är det främst inom området att ta fram hållbarhetsstrategier, att skapa klimatsmarta arbetsplatser samt digitalisering för att minska klimatpåverkan.
- **Chefens organisation och bransch.** Närmare 7 av 10 chefer svarar att deras organisation har en dokumenterad strategi för att bli mer miljömässigt hållbar. Av de chefer som svarar att det finns en hållbarhetsstrategi svarar 70 procent att strategin är tydlig. Men vilka är anledningarna till att ens organisation bör arbeta med miljömässig hållbarhet? Här svarar cheferna att externa aspekter är viktigast, som att attrahera och behålla personal eller stärka varumärket. De största hindren för att chefens organisation ska bli mer miljömässigt hållbar är brist på tid/resurser och kompetens. Lösningen ligger därmed i mångt och mycket i organisationens egna händer genom att skapa tid och resurser samt kompetensutveckla befintlig personal.
- **Resiliens.** I tider av stor osäkerhet och snabb förändring ökar behovet av flexibilitet och motståndskraft. Därför har vi i 2023 års Hållbarhetsbarometer även inkluderat frågor med fokus på resiliens, hur chefer och deras organisationer har påverkats och anpassat sig till coronapandemin, det försämrade säkerhetspolitiska läget, klimatförändringar samt ökad protektionism och fler handelshinder. Av dessa fyra så är det coronapandemin som har påverkat flest chefer. Närmare 8 av 10 chefer svarar att den påverkat chefsuppdraget och organisationen. Pandemin är också den händelse som flest chefer anser att deras organisation har skapat en specifik beredskapsplan för, men även det försämrade säkerhetspolitiska läget verkar i relativt hög grad göras riskbedömningar kring. De vanligaste typerna av åtgärder som implementerats för att öka organisationens resiliens rör digitalisering och satsningar på cybersäkerhet.

Chefens uppdrag

Andelen chefer som anser att hållbarhetsfrågor ingår i deras uppdrag (71 procent) är i år i nivå med föregående år (74 procent)². Utfallet innebär en ökad andel över tid med 41 procent 2014, 65 procent 2020 och 68 procent 2021. En välkommen och positiv utveckling. Bryter vi ner resultaten på olika typer av chefer kan vi se att högre och högsta chefer samt chefer i större företag (500+ anställda) i signifikant³ högre grad svarar att de arbetar med hållbarhetsfrågor jämfört med övriga.

I direkt anslutning till föregående fråga har cheferna fått markera vilket/vilka av hållbarhetens tre ben – social, ekonomisk och miljömässig – som deras uppdrag innefattar. Här svarar närmare 9 av 10 chefer miljömässig hållbarhet och strax över 7 av 10 chefer social hållbarhet. Resultatet antyder att det finns en tydligare koppling mellan begreppet ”hållbarhet” och ”miljö” snarare än ”social”.⁴

Figur 1. Ingår det i ditt uppdrag som chef att arbeta med frågor rörande hållbarhet? / Vilken av hållbarhetens tre ben ingår i ditt uppdrag som chef?



² Frågan är något annorlunda utformad 2023 än tidigare år. För 2022 och tidigare frågade vi om chefen arbetade med frågor rörande social eller miljömässig hållbarhet.

³ Fortsatt i rapporten är nämnda skillnader mellan olika subgrupper av chefer alltid statistiskt signifikant skilda mot medelvärdet.

⁴ Detta med anledning av att i social hållbarhet ingår exempelvis arbetsmiljö. Därmed bör i princip alla chefer med personalansvar anse att de arbetar med hållbarhet. Så är dock inte fallet, istället är det 7 av 10 chefer som svarar att de arbetar med hållbarhet och av dessa är det 87 procent som svarar miljömässig hållbarhet. Detta visar att ”hållbarhet” generellt är mer förknippat med ”miljö” än ”social”. Den starka kopplingen mellan ”miljö” och ”hållbarhet” är relevant att ha med sig vidare i denna rapport. Det gör att det i högre grad går att jämföra svaren 2023 med tidigare år även fast 2023 års undersökning fokuserar på ”miljömässig hållbarhet” medan tidigare undersökningar frågar om ”hållbarhet” generellt. En fullständig jämförbarhet är dock inte möjlig då utfallet i viss mån kan ha påverkats. Detta gäller dock enbart för frågor som inkluderar det breda begreppet ”hållbarhet” medan frågor som syftar till ”miljömässig hållbarhet” 2022 liksom 2023 är fullt jämförbara mellan åren.

De vanligaste ansvarsområdena inom miljömässig hållbarhet handlar om *minskat avfall och svinn, hållbara transporter, resor och arbetsmaskiner* samt att *öka resurs- och energieffektivitet*, vilket framgår av figur 2 nedan. *Ekosystemtjänster och biologisk mångfald, miljömässig hållbar samhällsplanering* samt *livscykelanalyser (LCA)*⁵ är de ansvarsområden som lägst andel chefer svarar att de har. I årets undersökning har två nya svarsalternativ tillkommit: *regelefterlevnad*⁶ och *ta fram hållbarhetsstrategier*.⁷

Utfallet är tämligen väntat då det är de mer allmängiltiga alternativen, som kan tillämpas på många branscher, som är vanligast förekommande medan de som är mer specifika och komplexa är minst vanligt förekommande.

Att upprepa motsvarande frågeställning år efter år har den fördelen att vi kan följa förändringen över tid. Jämför vi 2021 års utfall mot 2023 ser vi att nästan alla alternativ har vuxit. Det betyder att fler chefer känner igen sig i allt fler ansvarsområden inom miljömässig hållbarhet. Eftersom frågan tillåter cheferna att markera fler alternativ så växer andelarna⁸. Utfallet bör ses som något positivt då det innebär att ansvaret inom miljömässig hållbarhet breddas till att täcka in fler områden, vilket är viktigt för att bidra till en mer hållbar samhällsutveckling.

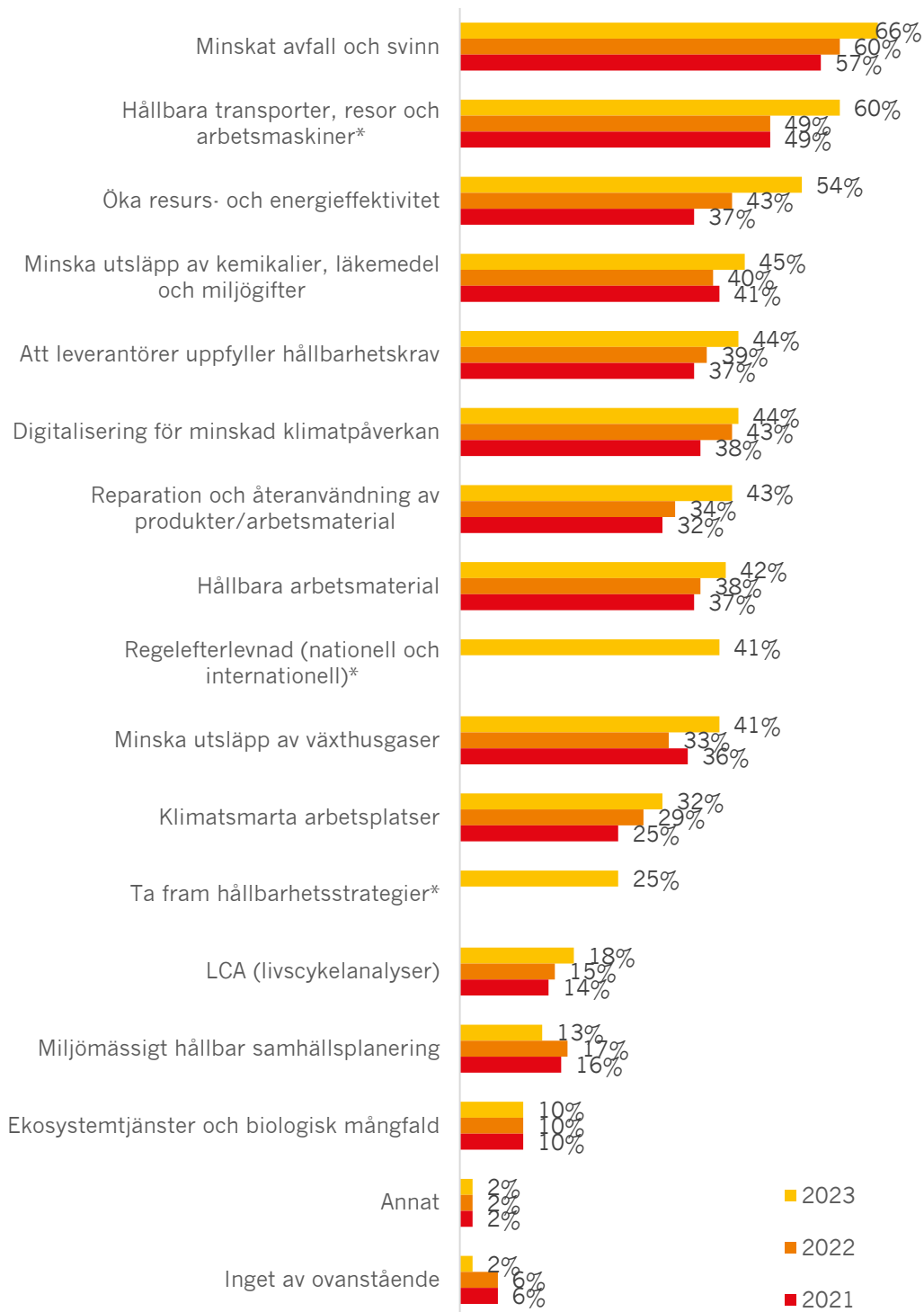
⁵ Livscykelanalys (LCA) är en metod för att beräkna miljöpåverkan under en produkts hela livscykel – från att naturresurser utvinns till dess att produkten inte används längre och måste tas om hand. Källa: Boverket.

⁶ Exempelvis EU-lagstiftning.

⁷ Att Ledarnas Hållbarhetsbarometer är under ständig utveckling är viktigt, exempelvis genom att introducera nya svarsalternativ. Att introducera nya alternativ eller ändra formuleringen på en fråga kan dock påverka utfallet, vilket i sin tur gör att jämförbarheten över tid kan påverkas. Vår bedömning är dock att effekten bör vara mycket liten i denna fråga, men det kan vara så att vissa alternativ går in i varandra vilket gör att vissa minskar till förmån för andra.

⁸ I genomsnitt har också antalet valda svarsalternativ ökat mellan 2023 och 2022 från 4,5 svar till 5,8 svar.

Figur 2. Vilka konkreta ansvarsområden avseende miljömässig hållbarhet ingår i ditt uppdrag som chef?



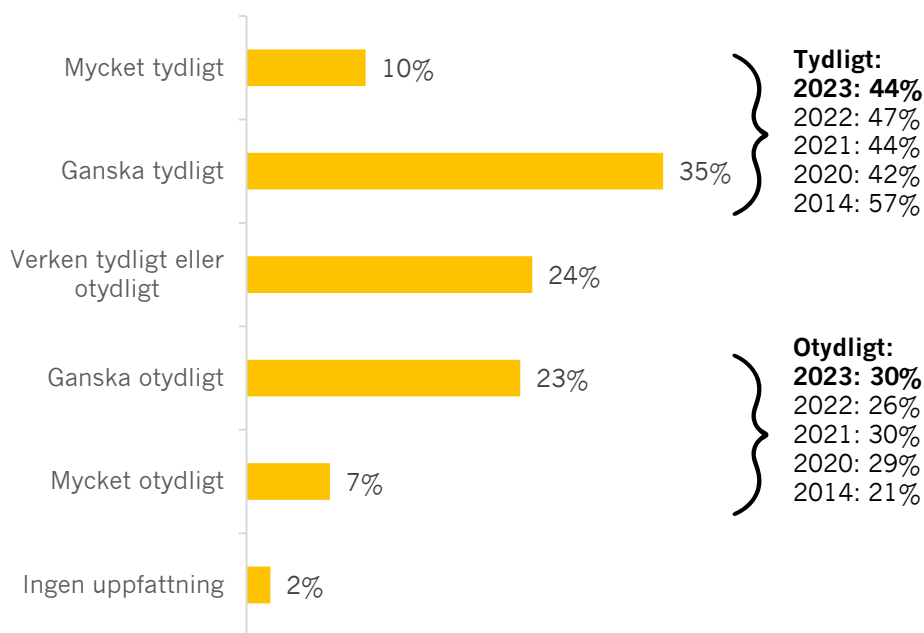
Bas: Chefer som arbetar med frågor rörande miljömässig hållbarhet. 2023 n=922, 2022 n=1253, 2021 n=942.

* = frågan är ny eller ändrad 2023.

Drygt 4 av 10 chefer upplever att ansvaret inom miljömässig hållbarhet är mycket eller ganska tydligt vad avser vilka resultat som de förväntas uppnå. Resultatet är i nivå med flera föregående år.⁹

Chefer som är män uppfattar i högre utsträckning sitt hållbarhetsuppdrag som tydligt jämfört med chefer som är kvinnor. Även andelen chefer som anser att deras hållbarhetsuppdrag är tydligt är högre i privat sektor jämfört med offentlig sektor.¹⁰

Figur 3. Hur tydligt eller otydligt är det vilka resultat du förväntas nå inom dina ansvarsområden avseende miljömässig hållbar utveckling?



Bas: Chefer som arbetar med frågor rörande miljömässig/social hållbarhet. 2023 n=919, 2022 n=1253, 2021 n=906, 2020 n=966, 2014 n=649.

⁹ Att det är något lägre andelar 2023 kan bero på att vi specifikt frågar om miljömässig hållbarhet och inte det mer breda begreppet "hållbarhet". Den stora skillnaden mellan 2014 och 2020 bör vara kopplat till att baserna är så olika mellan dessa år (2014 var det 41 procent av cheferna som svarade att de arbetade med hållbarhet medan det 2020 var 65 procent). En möjlig förklaring kan därför vara att för de chefer som hade hållbarhetsansvar 2014 så var det en större del av deras arbetsuppgifter eller till och med en del av organisationens verksamhet, och därmed tydligare. Från 2020 och framåt har begreppet hållbarhet blivit mer etablerat och därmed gjort att fler chefer har detta som en del av sitt ansvarsområde, men kanske utan att organisationen har varit tydlig med vilka resultat som ska uppnås.

¹⁰ Dessa två tenderar att vara korrelerade. Det innebär att fler män som är chefer arbetar inom privat sektor och kvinnor som är chefer är vanligare inom offentlig sektor. Det är därmed snarare så att det är sektorn som driver utfallet än kön.

Andelen chefer som anser att uppdraget är tydligt har därmed legat mer eller mindre konstant de senaste fyra åren. För att bättre förstå varför vissa chefer tycker att målen är tydliga eller otydliga har vi 2023 skapat en följdfråga kring detta.

Chefer som anser att mål och vilka resultat som förväntas nås är tydliga svarar att *målen är kopplade till policy/handlingsplan/strategi etc.* (80 procent), att *det finns både kortsiktiga och långsiktiga mål* (65 procent) samt att *målen är kopplade till certifieringar/krav* (57 procent). Minst vanligt förekommande är *det finns en tydlig prioriteringsordning* (20 procent), *målen är tydligt nedbrutna på min position* (26 procent), *ansvarsområden är tydligt fördelade* (33 procent), *tydligt kopplade till mätparametrar* (37 procent).

De chefer som uppfattar att uppdraget är otydligt svarar i högre utsträckning att *det finns ingen tydlig prioriteringsordning* (52 procent), *målen är inte nedbrutna på min position* (51 procent), *målen saknar koppling till mätparametrar* (45 procent). Minst vanligt förekommande är alternativ som *målen är för kortsiktiga, saknar längre perspektiv* (10 procent), *målen saknar koppling till certifieringar/krav* (12 procent), *målen är för långsiktiga, behövs även kortsiktiga mål* (15 procent).

Resultaten kring varför cheferna anser att målen är tydliga jämfört med otydliga går att tolka som tämligen delade. För de chefer som tycker att målen är tydliga är konkretisering och kvantifiering minst vanligt förekommande bland svarsalternativen (exempelvis *målen är tydligt nedbrutna på min position* eller *tydligt kopplade till mätparametrar*), medan för de chefer som anser att målen är otydliga är detta mest vanligt förekommande. Detta kan vara en bild av hur olika långt olika organisationer kommit i att utveckla miljömässiga hållbarhetsmål. Där vissa inte hunnit med att bryta ner dom hela vägen i hierarkin medan andra lyckats nå fram med handlingsplanen på alla nivåer. En annan förklaring kan dock vara att chefskåren helt enkelt är olika, där en del tycker att tydliga resultat i liten grad har att göra med att fördela och mäta utfall medan den andra delen tycker att detta är mycket viktigt.

Med detta sagt kan det vara viktigt att utforma mål och krav som är tydliga för båda grupper av chefer, de som är inriktade på hur målen passar in i en större handlingsplan samt de som vill ha ansvaret nedbrutet på deras nivå med kvantitativa mål. Att lösa denna dikotomi kan vara nyckeln till att fler chefer känner att mål uppnås, vilket gör att fler känner att de bidrar, som i sin tur gör att nya mål kan sättas och därigenom ökar omställningstakten i samhället som helhet.

Figur 4. På vilket sätt är förväntningarna och målen tydliga? / På vilket sätt är förväntningarna och målen otydliga?

Tydligt		Otydligt	
Målen är kopplade till policy/handlingsplan/strategi etc.	80%	Det finns ingen tydlig prioriteringsordning	52%
Det finns både kortsiktiga och långsiktiga mål	65%	Målen är inte nedbrutna på min position	51%
Målen är kopplade till certifieringar/krav	57%	Målen saknar koppling till mätparametrar	45%
Det är tydligt formulerade	41%	Ansvarsområden är otydligt fördelade	35%
Tydligt kopplade till mätparametrar	37%	Målen är otydliga	34%
Ansvarsområden är tydligt fördelade	33%	Målen saknar koppling till policy/handlingsplan/strategi etc.	21%
Målen är tydligt nedbrutna på min position	26%	Målen är för långsiktiga, behövs även kortsiktiga mål	15%
Det finns en tydlig prioriteringsordning	20%	Målen saknar koppling till certifieringar/krav	12%
Annat	2%	Målen är för kortsiktiga, saknar längre perspektiv	10%
Inget av ovanstående	0%	Annat	4%
		Inget av ovanstående	1%

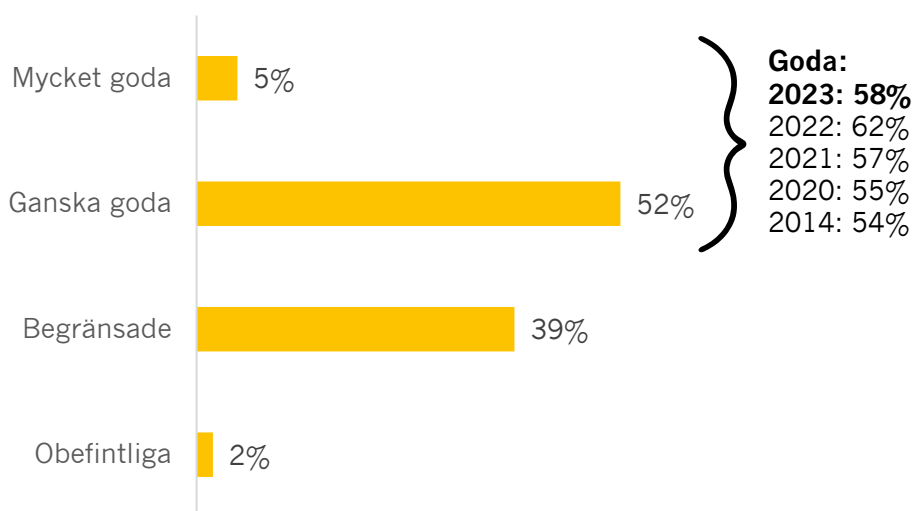
Bas: Chefer som arbetar med frågor inom miljömässig hållbarhet och som tycker att resultaten som förväntas nås är tydliga 2023 n=419 (vänster) / otydliga eller varken eller 2023 n=485 (höger).

Chefens kunskap och förutsättningar

I årets undersökning var det, liksom föregående år, omkring 6 av 10 chefer som svarade att de ansåg sig ha mycket eller ganska god egen kunskap om hållbarhet. Det som skiljer 2023 mot 2022 är att vi i år specifikt frågade kring miljömässig hållbarhet. Det i sin tur kan ha bidragit till att vi har en något lägre andel chefer som anser sig ha god kunskap inom miljömässig hållbarhet än det mer generella begreppet "hållbarhet" som även innefattar social hållbarhet (d.v.s. arbetsrätt, arbetsmiljö o.s.v.).

För arbetsledare och första linjens chefer är det en lägre andel som anser sig ha mycket eller ganska god kunskap. Högre chefer och äldre chefer anser sig ha bättre kunskap.

Figur 5. Din kunskap i frågor som avser miljömässig hållbar utveckling är ...?



Bas: Totalt. 2023 n= 1420, 2022 n=1685, 2021 n=1329, 2020 n=1479, 2014 n=1464.

2023 års undersökning var det tredje året i rad vi ställde en fördjupningsfråga om kunskap, d.v.s. inom vilka områden som chefer önskar mer kunskap när det gäller miljömässig hållbarhet. Alternativen är desamma som ansvarsområdena (Figur 2). Vi har i årets undersökning inkluderat två nya svarsalternativ, vilket gör att det har skett en viss förändring jämfört med föregående år. Av de två nya alternativen *ta fram hållbarhetsstrategier* och *regelefterlevnad*¹¹ blev det förstnämnda det vanligast förekommande alternativet 2023 men även det senare rankades högt.

För alternativ som förekommit 2021–2023 kan vi se utvecklingen över tid. För alternativ med en hög och växande/oförändrad andel som chefer vill ha mer kunskap inom, finner vi *digitalisering för att minska klimatpåverkan, öka resurs- och energieffektivitet*. De alternativ som minskat mest är *klimateffektiva arbetsplatser* (dock det näst vanligaste alternativet), *livscykelanalyser (LCA)*, *miljömässigt hållbar samhällsplanering samt reparation och återanvändning*.

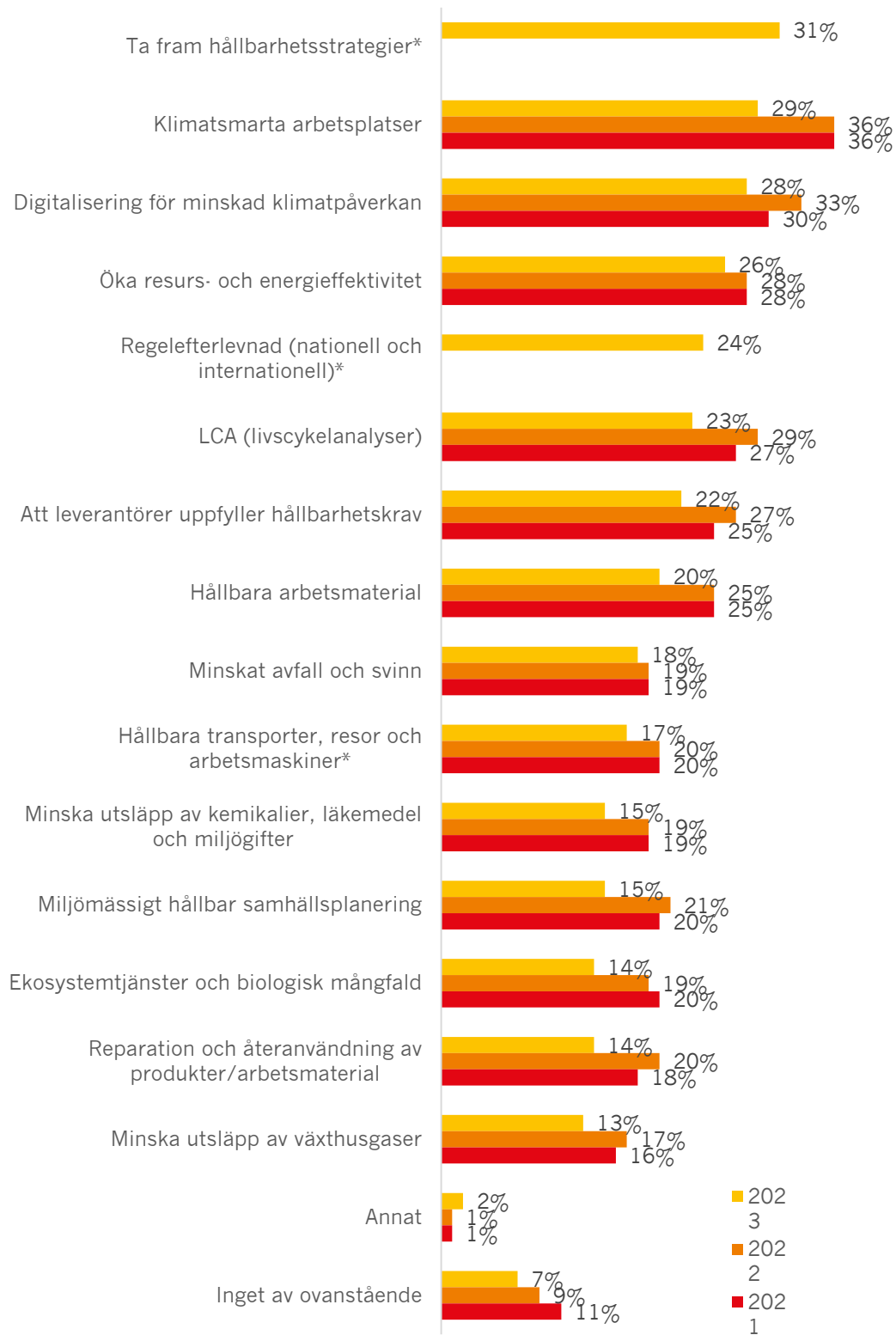
Anmärkningsvärt är att inget svarsalternativ har ökat mellan 2022 och 2023. Detta skiljer sig tydligt från utvecklingen vad gäller ansvarsområden (Figur 2) där samtliga alternativ har ökat över tid. Det finns flera tänkbara förklaringar till detta. En är att det i årets undersökning tillkom två svarsalternativ vilket gör att det ”stjäl” andelar från andra alternativ, men det såg vi å andra sidan inte ansvarsområden (Figur 2).¹² En annan möjlig förklaring kan vara att vi tidigare sett ett omvänt samband mellan ansvarsområde och behov av mer kunskap. Inom ansvarsområden där många chefer har ansvar, är andelarna med behov av ytterligare kunskap låga, och vice versa. Följaktligen, om fler chefer jobbar med fler ansvarsområden ökar också kunskapen, vilket i sin tur innebär en generell kunskapshöjning och att det upplevda behovet av ytterligare kunskap minskar.¹³

¹¹ Exempel kan vara olika EU-lagstiftningar.

¹² Här kan vi också se att antalet svarsalternativ minskat i genomsnitt minskat 2023 jämfört med 2022 från 3,3 svar till 3,1 svar.

¹³ Ett tredje alternativ är att baserna är olika när det kommer till Figur 2 och Figur 6. Vad gäller ansvarsområde så går denna fråga enbart till chefer som arbetar med frågor rörande miljömässig hållbarhet n=922 (d.v.s. som svarat ja på om de arbetar med hållbarhetsfrågor och sedan valt miljömässig hållbarhet i frågan om vilket av hållbarhetens tre ben som ingår i deras uppdrag som chef). För behov av mer kunskap så går den frågan till alla chefer i undersökningen n=1420. Detta kan i sin tur också ha påverkan på utfallet.

Figur 6. Inom vilka områden behöver du framför allt mer kunskap när det gäller miljömässig hållbarhet?



Bas: 2023 N=1420, 2022 n=1685, 2021 N=1329. * = frågan är ny eller ändrad 2023.

Chefens organisation och bransch

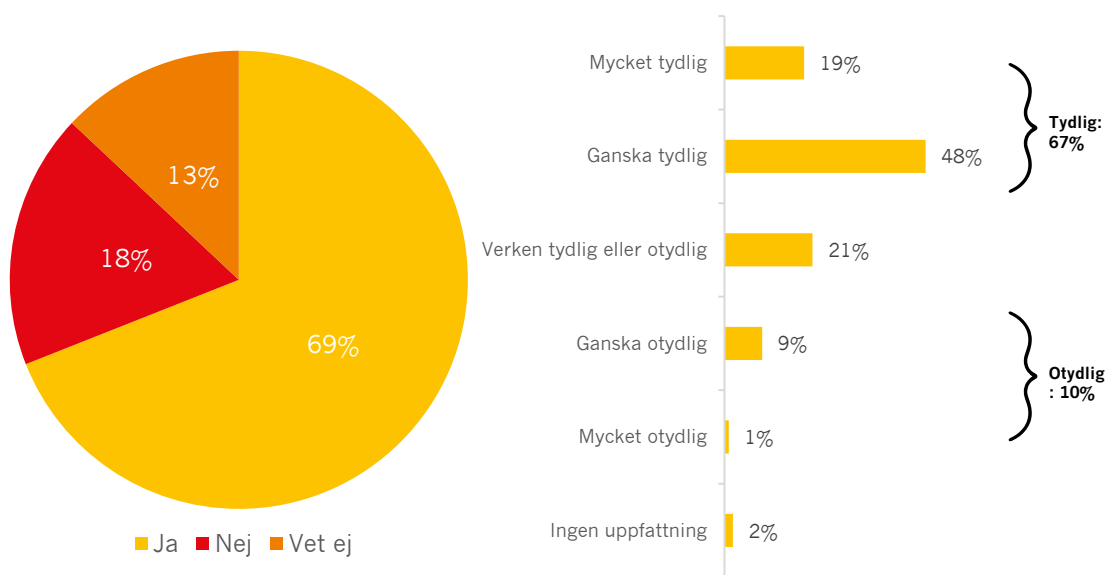
En ny fråga för 2023 är om de organisationer som cheferna arbetar inom har en dokumenterad strategi för att bli mer miljömässigt hållbar. 7 av 10 chefer svarar att så är fallet. Det är en lika stor andel som andelen chefer vars uppdrag inkluderar ansvar för hållbarhetsfrågor (Figur 1).

Resultaten visar att män som är chefer i högre grad svarar att organisationen har en dokumenterad strategi jämfört med kvinnor som är chefer. Detsamma gäller för chefer som arbetar inom privat sektor jämfört med offentlig sektor¹⁴ samt hos chefer som arbetar i större företag (500+ anställda).

7 av 10 chefer som svarat att en strategi existerar tycker att den är ganska eller mycket tydligt formulerad. Enbart 10 procent anser att den är otydlig.

En intressant iakttagelse är att andelen chefer som anser att organisationens miljömässiga hållbarhetsstrategi är tydlig (Figur 7), är betydligt större än andelen chefer som svarade att resultaten de förväntas nå inom sina egna ansvarsområden är tydliga (Figur 5). Det är visserligen två olika frågor som inte är fullt ut jämförbara men antyder en brist hos organisationer att konkretisera strategier längre ner i organisationen. Det kan i sin tur kopplas samman med utfallet i Figur 4 där de chefer som svarade att målen var otydliga uppgav; *brist på prioriteringsordning, nedbrutna på min nivå* och *saknar koppling till mätparameterar* som vanligast förekommande alternativ.

Figur 7. Har din organisation en dokumenterad strategi för att bli mer miljömässigt hållbar? / Hur tydlig eller otydlig är din organisations strategi för att bli mer miljömässigt hållbar?



Bas: 2023 n=1420 (vänster) / Organisationen har en dokumenterad strategi, 2023 n=973 (höger).

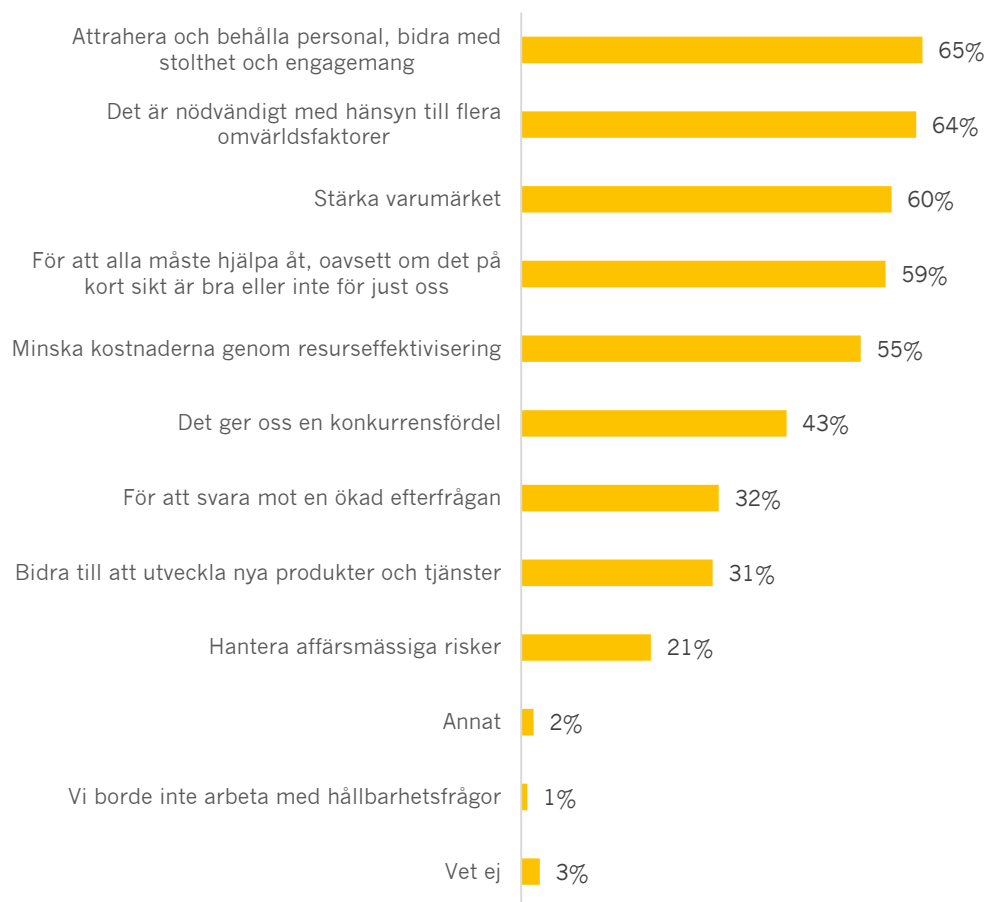
¹⁴ Dessa två tenderar att vara korrelerade. Det innebär att fler män som är chefer arbetar inom privat sektor. Därmed är det snarare så att det är vanligare med en hållbarhetsstrategi i privat sektor, än på arbetsplatser där det är vanligare att chefer är män än kvinnor.

För att få en bättre förståelse kring arbetet med miljömässig hållbarhet på en organisatorisk nivå har vi frågat cheferna kring drivkraft, förutsättningar och hinder.

I Figur 8 presenteras chefernas svar kring varför de anser att deras organisation bör arbeta med frågor rörande miljömässig hållbarhet. Denna fråga har även ställts tidigare år, men då med det bredare begreppet "hållbarhet". I årets undersökning är de främsta anledningarna att attrahera och behålla personal samt att bidra med stolthet och engagemang. Därefter följer det är nödvändigt med hänsyn till flera omvärldsfaktorer och att stärka varumärket. Minst vanligt förekommande svar är att hantera affärsmässiga risker.

Utfallet tyder på att hållbarhetsarbetet är viktigt för den externa bilden av verksamheten. Det uppfattas som viktigare än att fokusera att bidra till att utveckla nya produkter och tjänster eller svara mot en ökad efterfrågan. Chefer som arbetar på större företag inom privat sektor tenderar att tycka det är viktigare ur ett externt perspektiv, jämfört med chefer i offentlig sektor. Chefer i offentlig sektor tenderar att i högre grad svara det är nödvändigt med hänsyn till flera omvärldsfaktorer och alla måste hjälpas åt.

Figur 8. Motivera varför just din organisation bör arbeta med miljömässig hållbarhet?



Bas: 2023 n=1420

I Figur 9 presenteras de största hindren för att organisationerna ska bli mer miljömässigt hållbara. Frågan är ny i årets undersökning.

Det vanligast förekommande alternativet är utan tvivel brist på tid och resurser med 54 procent. 39 procent svarar att brist på kunskap/kompetens är ett hinder. Däremot är andelen chefer som upplever bristande extern finansiering, motstånd inom organisationen, lagstiftning och tillståndsprocesser som hinder relativt låg.

Vad avser brist på kompetens så rimmar det väl med utvecklingen på arbetsmarknaden under 2022 och 2023, där många företag vittnar om en allt ökande brist på relevant kompetens. Detta problem bör dock kunna mildras över tid genom att allt fler personer utbildar sig inom efterfrågade områden.

Att brist på tid och resurser är ett stort hinder är något vi känner igen från andra undersökningar. Chefer förväntas göra allt mer på samma eller mindre tid. Det är oroväckande. Chefer behöver rätt förutsättningar för att vara med och leda omställningen till en hållbar samhällsutveckling.

Figur 9. Vilka är de största hindren för att din organisation ska bli mer miljömässigt hållbar?



Bas: 2023 n=1420

I Figur 10 redovisas resultaten av chefernas inställning till organisationens kompetensbehov och investeringar vad gäller miljömässig hållbarhet. Chefer ser ett större behov av att kompetensutveckla befintlig personal snarare än att rekrytera ny. 8 av 10 chefer svarar att min organisation behöver kompetensutveckla befintlig personal. Bara 4 av 10 svarar att organisationen behöver rekrytera ny personal för att öka kunskapen. Det visar återigen, precis som i Figur 9 ovan, att förutsättningar för kompetensutveckling är en viktig del för att öka den miljömässiga hållbarheten. En majoritet av cheferna verksamheten riskerar bli mindre konkurrenskraftig ifall den inte investerar och rekryterat/utbildar personal.

Figur 10. Hur väl stämmer följande beskrivningar på din organisation beträffande investeringar och kompetensbehov? Min organisation...

	Stämmer	Stämmer inte
...behöver kompetensutveckla befintlig personal för att öka kunskapen inom miljömässig hållbarhet.	80%	13%
...riskerar att bli mindre konkurrenskraftig ifall den inte investerar för att bli mer miljömässigt hållbar.	56%	31%
...har en tydlig plan och ökar konsekvent sina investeringar för att bli mer miljömässigt hållbar.	54%	33%
...riskerar att bli mindre konkurrenskraftig ifall den inte rekryterat/utbildar personal inom miljömässig hållbarhet.	52%	36%
...behöver rekrytera ny personal för att öka kunskapen inom miljömässig hållbarhet.	43%	42%

Bas: 2023 n=1420

När cheferna spanar framåt i tiden anser de att minskat avfall och svinn är den viktigaste frågan att arbeta med de närmsta åren. Detta följt av hållbara transporter och ökad resurs- och energieffektivitet. Det är också dessa frågor som idag är de mest vanligt förekommande ansvarsområdena bland chefer.

Figur 11. Vilka miljömässiga hållbarhetsfrågor anser du är viktigast för din organisation att arbeta med de närmsta åren?



Bas: 2023 n=1420.¹⁵

¹⁵ Denna figur visar inte värden för tidigare år eftersom den då innehöll alternativ för social hållbarhet vilket kan påverka jämförbarheten.

Resiliens

Åren 2020 till 2023 har varit en turbulent och osäkert tid. Kriserna har avlöst varandra med början i coronakrisen 2020 där hela länder stängde ner vilket i sin tur fick stor påverkan på arbetsmarknaden. Många företag gick omkull, andra klandrade sig med offentliga stöd och subventioner. Krisen tvingade också fram en snabb digitalisering för många verksamheter. När samhällen runt om i världen sedan skulle öppna upp hade utbudet svårt att möta den snabbt ökade efterfrågan på varor och tjänster. Brist på insatsvaror och hack i leverantörskedjor drev på prisökningar.

När vi äntligen började se lättnader från coronakrisen invaderade Ryssland Ukraina, vilket skapade ytterligare brist på insatsvaror, störda leverantörskedjor och ökade priser. Den höga inflationen, som mer eller mindre påverkat alla delar av ekonomin, har gjort att centralbanker runt om i världen tvingats höja sin ränta för att dämpa utvecklingen. Något som också det lett till fördyringar genom att lån och kapital ökar i pris. Som om detta inte vore nog kan vi lägga på en alltmer tilltagande klimatkris med naturkatastrofer och andra oroligheter. Sammanfattat innebär detta att vi 2023 står inför ett helt annat affärsklimat än vi gjorde för fyra år sedan.

I tider av stor förändring ökar behovet av flexibilitet och motståndskraft. Det gäller inte minst företag och andra verksamheter vars organisationer och därigenom chefer måste anpassa sig. Ett begrepp som sammanfattar denna förmåga på ett bra sätt är "resiliens". Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) beskriver det som förmågan att stå emot och klara av förändring samt återhämta sig och vidareutvecklas.

För att få bättre kunskap om hur chefer och organisationer har utvecklat sin resiliens har vi frågat hur cheferna och deras organisationer har påverkats av coronapandemin, det försämrade säkerhetspolitiska läge, klimatförändringarna samt av ökad protektionism.¹⁶

Som vi kan se i figur 12 nedan är det coronapandemin som hittills haft störst påverkan på chefernas uppdrag. Närmare 8 av 10 chefer (76 procent) svarar att de påverkats till stor eller viss del. Tittar vi på hur olika grupper av chefer svarar är det framför allt mellanchefer, unga chefer (44 år eller under), kvinnor som är chefer och chefer inom offentlig sektor som påverkats mest.¹⁷

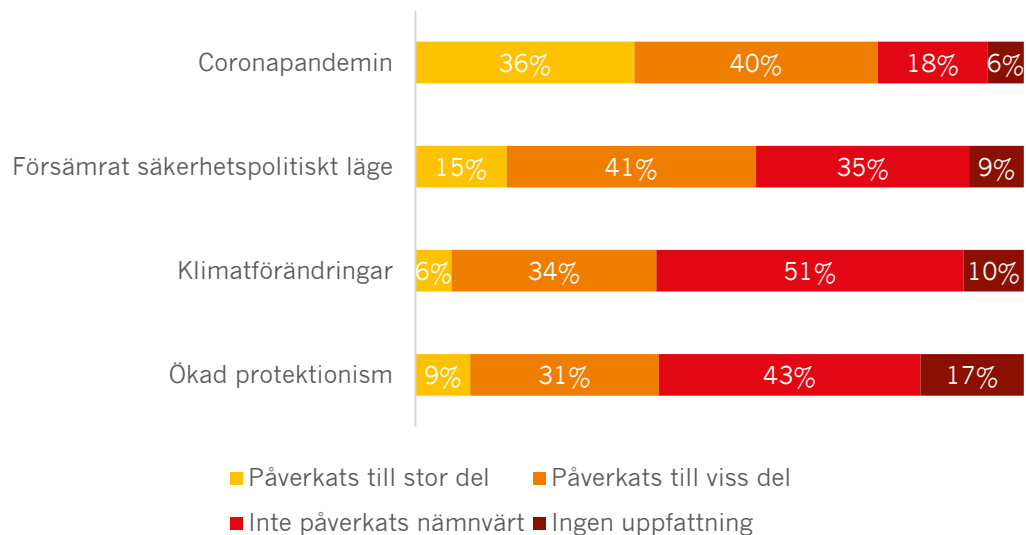
55 procent av cheferna påverkats av det försämrade säkerhetspolitiska läget och 40 procent påverkats av klimatförändringar och ökad protektionism.

Chefer inom offentlig sektor, specifikt offentlig förvaltning och försvar, svarar föga förvånande i högre grad att de påverkats av det försämrade säkerhetspolitiska läget. Chefer inom stora företag (500+ anställda) är i högre utsträckning påverkade av klimatförändringar.

¹⁶ Exempel på detta kan vara handelshinder. Dessa kan i sin tur komma i många olika former; tullar, tariffer, regelverk o.s.v.

¹⁷ Kvinnor och offentlig sektor bör vara kraftigt korrelerade då vi har en övervikt av chefer som är kvinnor inom offentlig sektor. Det är alltså inte troligt att kvinnor påverkats mer än män, utan snarare så att chefer inom offentlig sektor påverkats i högre grad och de är oftare kvinnor.

Figur 12. Hur har ditt uppdrag som chef påverkats av ökad internationell osäkerhet till följd av...?

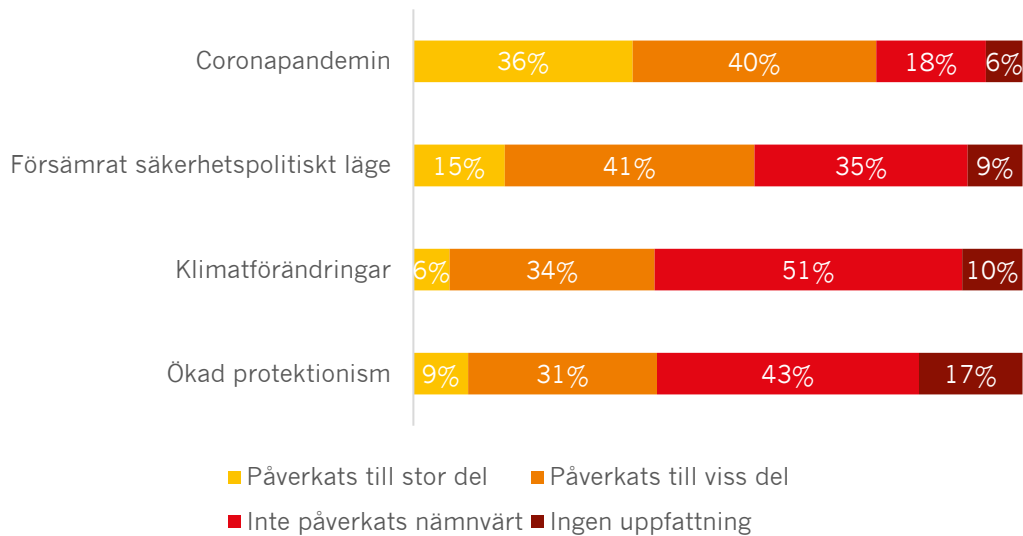


Bas: 2023 n=1420

När cheferna får ta ställning till hur deras organisation har påverkats framkommer att coronapandemin är i mångt och mycket påverkat organisationen i samma utsträckning som det påverkat chefernas egna uppdrag.

Gällande resterande tre händelser är andelen chefer som svarar att deras organisation har påverkats till stor eller viss del högre än när det kom till deras eget uppdrag. För *förändrat säkerhetspolitiskt läge* 64 procent mot 55 procent, för *klimatförändringar* 48 procent mot 40 procent, för *ökad protektionism* 48 procent mot 40 procent.

Figur 13. Hur har din organisation påverkats av ökad internationell osäkerhet till följd av...?



Bas: 2023 n=1420

Resultaten är förväntade. Det är rimligt att cheferna och deras organisationer har påverkats mest av *coronapandemin* som träffade arbetsmarknaden brett. Att unga chefer påverkats mycket kan rimligen förklaras av att de i högre utsträckning är första linjens chefer med direkt personalansvar. Offentlig sektor (där många chefer är kvinnor) kan i sin tur rimligen förklaras av vården och omsorgens utsatthet och viktiga roll under pandemin.

De andra tre händelserna är av en annan karaktär, vilket också gör att färre chefer känner sig påverkade. *Försämrat säkerhetspolitiskt läge* och *ökad protektionism* slår framför allt mot företag som är beroende av import/export eller har utrikes anställda som påverkas. Det handlar ofta om stora verksamheter men också offentligt anställda inom försvaret.

Klimatkrisen påverkar alla branscher, men i olika utsträckning. Däremot kan det ibland krävas att ens arbetsplats blir drabbad av en naturhändelse eller dylikt för att det ska kännas som att ens uppdrag/organisation har påverkats rent konkret.

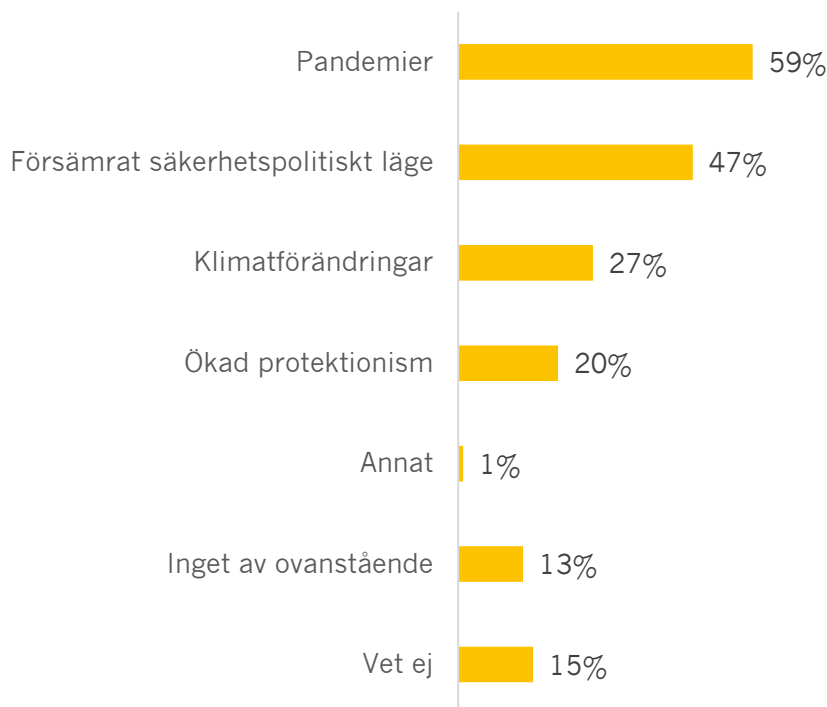
En viktig aspekt i att ha god resiliens är att inte bara reagera när en händelse eller förändring sker, utan att också vara förberedd. Mot denna bakgrund frågar vi våra chefer om de känner till om deras organisation arbetar med olika riskbedömningar/beredskapsplaner.

Figur 14 nedan visar att 6 av 10 chefer svarar att deras organisation har en etablerad, eller är på väg att etablera, en plan för att hantera framtida *pandemier*. Närmare hälften av alla chefer svarar att deras organisation har en etablerad, eller är på väg att etablera, en beredskapsplan kring det *försämrate säkerhetspolitiska läget*. Chefer inom offentlig sektor (i synnerhet inom offentlig förvaltning och försvar) svarar så i högre utsträckning.

Vad gäller *klimatförändringar* och *ökad protektionism*, är det någonstans mellan var fjärde och var femte chef som svarar att de gör sådana riskbedömningar och eller beredskapsplaner.

13 procent av cheferna svarar att deras organisation inte har, eller planerar för, beredskapsplaner för någon av de fyra händelserna. Utöver detta tillkommer mest troligt några procentenheter genom de chefer som svarat att de inte vet.

Figur 14. Har din organisation arbetat eller beslutat arbeta med riskbedömningar och/eller beredskapsplaner avseende några av nedanstående områden?



Bas: 2023 n=1420

Till sist frågar vi om cheferna känner till om deras organisation har vidtagit några konkreta åtgärder med anledning av den ökade internationella osäkerheten.

Figur 15 nedan och visar att *digitalisering för att minska beroendet av fysisk närvaro* (48 procent) samt *investeringar i ökad kompetens kring cybersäkerhet* (45 procent) är de vanligast förekommande åtgärderna. Resultatet är inte så förvånande då pandemin är den kris som påverkat våra chefer mest och därmed också bör rendera störst åtgärder.¹⁸

Relativt många svarar också att de *investerat i ökad kompetens kring riskbedömning och beredskap* (37 procent). Det visar på ett ökat behov av denna typ av kompetens. Fortsatt svarar 31 procent av cheferna att organisationen har *energieffektiviserat* samt 23 procent att de *förändrat energiförsörjningen*. Dessa åtgärder fokuserar framför allt på att motverka förändringar i klimatet men har också sin bakgrund i de höga energipriserna till följd av Rysslands invasion av Ukraina 2022.

Sammantaget visar resultaten att det sker stor förändring i vårt näringsliv. Dels har tillgången till insatsvaror och värdekedjor störts, vilket fått många företag att byta ut leverantörer/kunder. En annan aspekt är att det finns en generell trend kring ökad regionalisering av varor och tjänster.¹⁹ Med det avses att alltmer handel stannar inom den region där varorna och tjänsterna produceras. Kortfattat att Asien handlar mer med Asien, Europa med Europa och så vidare.

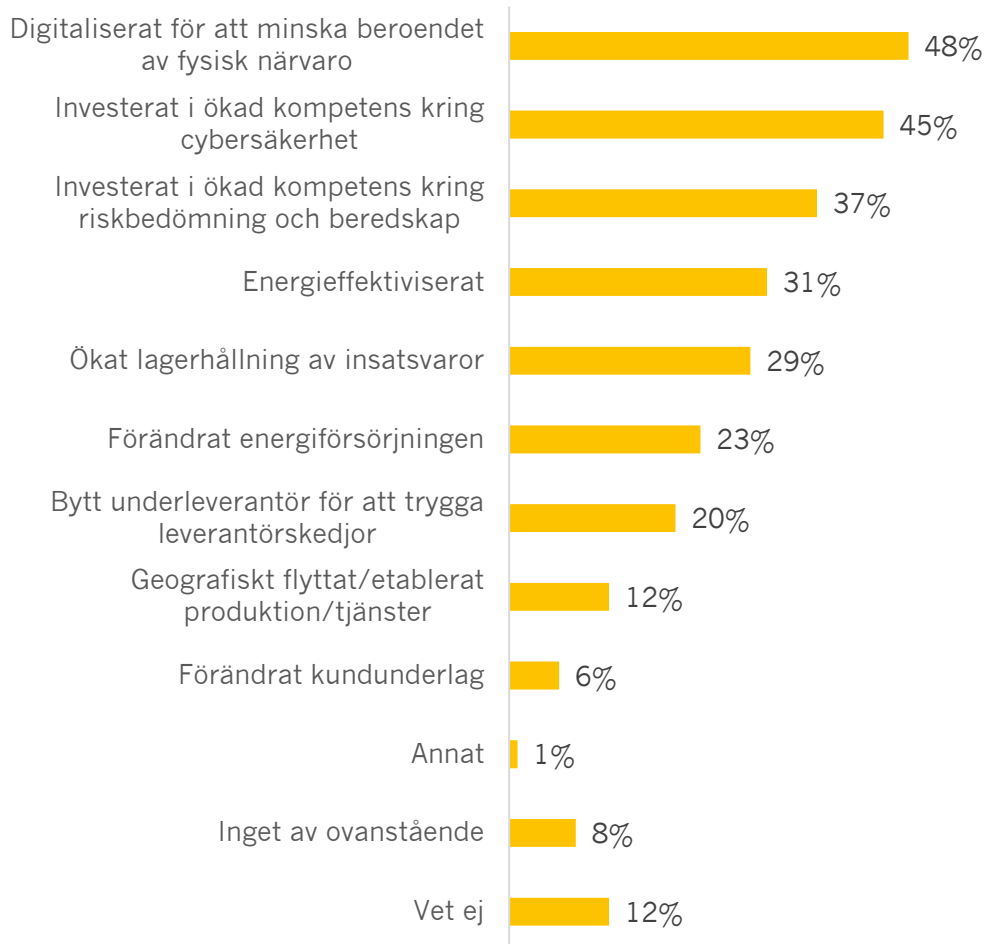
Det är mindre än 1 av 10 chefer (8 procent) svarar att deras organisation inte har genomfört någon av dessa åtgärder.²⁰ Frågan är dock om de åtgärder som implementerats räcker. Har vi i framtiden en bättre förmåga att stå emot, klara av förändring, återhämta oss och vidareutvecklas? Med andra ord, är vi tillräckligt resilienta?

¹⁸ Nämnas bör att cybersäkerhet inte enbart härrör till pandemin. Den är snarare en funktion av både en ökad digitalisering till följd av pandemin, vilket gett större möjligheter för denna typ av verksamhet, samt ett försämrat säkerhetspolitiskt läge där statsledda cyberattacker blivit allt vanligare.

¹⁹ Se Business Sweden: <https://www.business-sweden.com/globalassets/insights/reports/trend/andrad-spelplan-for-industrin.pdf>

²⁰ Samtidigt svarar 12 procent av cheferna att de inte vet. Men totalt sett är det 20 procent av chefernas organisationer som potentiellt inte genomfört någon av nämnda åtgärder.

Figur 15. Har din organisation vidtagit eller beslutat att vidta några av nedanstående åtgärder med anledning av ökad internationell osäkerhet (exempelvis coronapandemin, klimatförändringar, säkerhetspolitik, protektionism)?



Bas: 2023 n=1420