

Hänsyn till miljöaspekter i statligt finansierade projekt

2022-04-04

Dnr Ä 2022-2349

**Rapport från delprojektet "Förvaltning och utveckling av specifik verksamhet, fastigheter, anläggningar och finansiella strömmar".
Inom Miljömålsrådets program "Staten går före".**

Beslutet att godkänna denna slutrapport har fattats av avdelningschef Lars Wikström.
Handläggningen har gjorts av av Nadine Viel Lamare och Flemming Hedén,
Naturvårdsverket; Magnus Eriksson, Länsstyrelsen och Malin Price, Tillväxtverket. Den
sistnämnda var föredragande för ärendet.

Örebro, 2022-04-04

Lars Wikström

Malin Price

Sammanfattning

- En enkät skickades ut under hösten 2021 till samtliga myndigheter i Miljömålsrådet och GD-forum för Agenda 2030.
- Syftet med enkäten var att kartlägga hur hänsyn till miljömässig hållbarhet tas i projekt som finansieras med offentliga medel samt bidra till en ökad samverkan, samsyn och samordning mellan statliga myndigheter på detta område.
- Enkätsvaren pekar på att det är stora skillnader mellan hur statliga myndigheter arbetar med att bedöma hur väl miljöaspekter integreras i och ställs som villkor för vilka projekt som finansieras. Detta kan i sin tur leda till att det även finns skillnader i hur stor miljöpåverkan dessa projekt har, vilket skulle kunna påverka möjligheten att nå de svenska miljömålen.
- Vissa myndigheter använder sig av väl utvecklade verktyg som med fördel skulle kunna användas av flera.
- Det saknas en enhetlig lägstanivå på miljöprestanda för statligt finansierade projekt.
- En formaliserad samverkan mellan myndigheterna skulle vara önskvärd och kunna bidra positivt till möjligheten att nå de svenska miljömålen.

Innehåll

1	Uppdraget.....	9
1.1	Bakgrund.....	9
1.2	Syfte och mål	9
1.3	Målgrupp för aktiviteterna	10
1.4	Metod.....	10
2	Slutsatser och rekommendationer.....	11
2.1	Slutsatser från kartläggningen.....	11
2.2	Väl utvecklade verktyg finns som kan användas av fler	11
2.3	Miljöledningsförordningen och ISO-standard ger inte lägsta- eller ambitionsnivåer	11
2.4	Formaliserad samordning, enhetlig lägstanivå och gemensam kunskapsbank önskvärd.....	12
3	Externa miljökrav på myndigheter och interna riktlinjer	14
3.1	Miljökrav i statlig projektfinansiering.....	14
4	Verktyg och handläggarstöd för bedömning av miljömässig hållbarhet i projekt.....	16
4.1	Lägstanivåer	17
5	Goda exempel.....	18
5.1	Jordbruksverket.....	18
5.2	Naturvårdsverket.....	19
5.3	SIDA.....	19
5.4	Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU).....	20
5.5	Tillväxtverket.....	21
5.6	Vinnova.....	22
	Bilaga 1 - Tabell över myndigheter som fått enkäten.....	23
	Bilaga 2 – Enkäten	26
	Bilaga 3 – Tankekarta Jordbruksverket.....	28
	Bilaga 4 – Almis White paper – <i>Vad är hållbarhet för SMF?</i>	29

1 Uppdraget

1.1 Bakgrund

Regeringen har inrättat Miljömålsrådet med 17 nationella myndigheter och länsstyrelserna som en plattform för fler åtgärder och ett intensifierat arbete på alla nivåer i samhället för att nå Sveriges miljömål. Staten går före är ett av de programområden som Miljömålsrådet arbetar med, vars syfte är att undersöka möjligheter för statlig verksamhet att leda utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle.

Inom Staten går före finns fyra delprojekt och ett av dessa är "Förvaltning och utveckling av specifik verksamhet, fastigheter, anläggningar och finansiella strömmar", som leds av Trafikverket. Det är inom ramen för detta delprojekt som vi fått i uppdrag att, genom en enkät, kartlägga hur miljömässig hållbarhet integreras i beslut om projekt som statliga myndigheter finansierar. Stöd, bidrag och annan typ av finansiering till åtgärder och insatser för att nå miljömålen är spridd över stort antal myndigheter. Det framgår tydligt av RUS rapport från 2020, Var finns pengarna?¹, och då är rapporten ändå inte fulltäckande då den endast omfattar stöd för regional utveckling och samverkan i miljömålssystemet. Kartläggningen av hur och vilka miljöhänsyn som tas vid beviljande av statlig finansiering har dock inte gjorts.

1.2 Syfte och mål

Syftet med denna enkät har varit att kartlägga hur hänsyn till miljömässig hållbarhet bedöms i projekt som finansieras med offentliga medel. Syftet är också att bidra till en ökad samverkan, samsyn och samordning mellan statliga myndigheter på detta område.

Med projekt avses:

1. Projekt som sökt stöd inom en utlysning för finansiering från en myndighet. Alla procentsatser av finansiering räknas in.
2. Ett projekt är ett tillfälligt, tidsbegränsat arbete med en definierad start- och sluttid. Projektets omfattning och resurser är förutbestämt, och där projektgruppen arbetar mot ett tydligt mål eller för att uppnå ett visst resultat.

¹ [Var finns pengarna? - rus \(lansstyrelsen.se\)](#)

Målen med denna rapport är att ge en bild av hur svarande myndigheter bedömer integreringen av miljöaspekter i verksamhet med särskilt fokus på projektfinansiering. Den belyser skillnader och goda exempel samt ger förslag på hur den miljömässiga hållbarheten i projekt finansierade med offentliga medel skulle kunna förbättras och därmed bättre bidra till de svenska miljömålen.

1.3 Målgrupp för aktiviteterna

Enkäten skickades ut i augusti 2021 till samtliga myndigheter, 69² stycken, i Miljömålsrådet och GD-forum för Agenda 2030. En påminnelse skickades ut i september. Totalt besvarades enkäten av 32³ myndigheter. Vår bedömning är att 27 av de 69 myndigheter som fått enkäten förmedlar finansiellt stöd till projekt enligt definitionen ovan.

1.4 Metod

Arbetsgruppen valde att genomföra en enkätundersökning för att samla in underlag som sammanställdes till denna rapport. De valde även att avgränsa frågorna till att beröra miljöaspekter, i stället för det bredare begreppet hållbarhetsaspekter. Urvalet av myndigheter är de som ingår i Miljömålsrådet och GD-forum för Agenda 2030.

² Bilaga 1

³ ibid

2 Slutsatser och rekommendationer

2.1 Slutsatser från kartläggningen

Trots att endast 32 myndigheter besvarat enkäten, går vissa slutsatser att dra. Det är tydligt att det är stora skillnader mellan hur dessa statliga myndigheter arbetar med att bedöma hur väl miljöaspekter integreras i och ställs som villkor för vilka projekt som de finansierar. Detta kan i sin tur leda till att det även finns skillnader i hur stor miljöpåverkan dessa projekt har vilket därmed påverkar möjligheten att nå de svenska miljömålen.

2.2 Väl utvecklade verktyg finns som kan användas av fler

Som framgår i avsnittet "Goda exempel" använder sig flera myndigheter av väl utvecklade verktyg för att styra miljöarbetet. Även Exportkreditnämnden (EKN), som inte har besvarat enkäten, har ett omfattande arbete kring miljökravställning och lägstanivå. I ett första steg skulle verktyg och checklistor som nämns som goda exempel i denna rapport kunna användas av andra myndigheter.

Myndigheter har ofta stöd vid ansökanprocessen men mer sällan ett löpande stöd under genomförandet av projekten.

2.3 Miljöledningsförordningen och ISO-standard ger inte lägsta- eller ambitionsnivåer

En Myndigheterna hänvisar ofta till ISO 14001-standarden i enkätsvaren, liksom till förordningen om miljöledning i staten. ISO-standarden är ett ramverk och systematiskt tillvägagångssätt för att planera, införa och förvalta ett miljöledningssystem. Det systematiska miljöarbetet innebär bland annat krav på mål sätts upp, handlingsplaner upprättas och resultat rapporteras. Standarden tillhandahåller dock varken ambitionsnivåer eller lägstanivå vad gäller miljömässig hållbarhet. Även om inga kravnivåer finns i standarden kan, men måste inte, därför systematiseringen leda till ambitionshöjningar. Hänvisning till ISO-14001-standarden kan därför inte användas som vägledning för vad som behöver uppnås eller fungera som garanti för viss ambitionsnivå eller lägstanivå för miljömässig hållbarhet uppnås. Detsamma gäller miljöledningsförordningen som bygger på liknande upplägg som ISO-standarden.

Det framgår också tydligt av enkätsvaren som ger en överlag splittrad bild, med mycket olika ambitionsnivåer vad gäller hänsyn till miljöaspekter i myndighetens verksamhetsutövande. Låga ambitioner, avsaknad av lägstanivåer och brist på samsyn kring hur miljöaspekter ska integreras i beslut om projektfinansiering skapar inte bara

otydlighet utan kan även inverka negativt på möjligheten att uppnå de svenska miljömålen.

2.4 Formaliserad samordning, enhetlig lägstanivå och gemensam kunskapsbank önskvärd

En Flera myndigheter signalerar de ser ett behov av att fortsatt förbättra sitt arbete med att bedöma och säkerställa att projekt bidrar till en god miljö och därmed ytterst att miljömålen nås, och då även myndigheter som redan idag har väl utvecklade verktyg. Att var och en av myndigheterna utvecklar krav och verktyg på egen hand förefaller inte effektivt. Utvecklingsarbetet skulle med fördel kunna ske i samverkan med andra myndigheter för att kunna ta tillvara den gemensamma kunskapsgrund som finns inom statlig verksamhet. I dagsläget finns det många olika grupperingar som arbetar med dessa frågor (MMR, Agenda 2030-GD forum, Nationella samordnaren Agenda 2030) men enkätsvaren visar att någon formell samordning kring miljökrav i statligt finansierade projekt inte verkar finnas. En formaliserad samordning mellan myndigheter på klimatområdet vore önskvärd. Det framhåller även Klimatpolitiska rådet i sin rapport 2022⁴.

Möjligheten till mer samlad information om områden som EU taxonomin, Sveriges miljömål och Agenda 2030 och gemensamma verktyg och metoder för att bedöma och säkerställa miljöintegrering i projekt vore också önskvärd. En parallell kan dras till ekonomistyrning där det finns gemensamma ramar, central uppföljning och mätetal kopplade till respektive organisations uppdrag. Rapportförfattarna ser även behov av en tydligare styrning från uppdragsgivaren gällande en lägstanivå för att säkerställa att projekt som har en signifikant negativ påverkan på miljön inte finansieras med statliga medel.

En samverkan kan begränsas till miljö och klimatarbete, men skulle kunna innefatta samtliga dimensioner av Agenda 2030.

Ett effektivt sätt att stötta myndigheter i utformningen av verktyg för bedömning av miljöaspekter i projekt skulle kunna vara genom en mer formaliserad myndighetssamverkan. Det skulle underlätta kunskapsutbytet mellan myndigheter och bidra till att skapa en enhetlig statlig miniminivå för miljömässig hållbarhet. Det är viktigt att myndigheter med gemensamma utmaningar lär av varandra.

I flera av de verktyg som används av vissa myndigheter finns utvecklingspotential kring belysning och hantering av målkonflikter. Detta skulle också kunna rymmas i denna myndighetssamverkan. Behovet av samverkan finns, men hur en sådan samverkan kan komma

⁴ [Klimatpolitiska rådet, rapport 2022](#)

till stånd på bästa sätt behöver undersökas vidare. Samverkan skulle kunna ske inom ramen för miljöledning i staten och/eller genom exempelvis Vinnova i sin roll inom innovationssystemet, där de kan bidra till fortsatt samverkan.

3 Externa miljökrav på myndigheter och interna riktlinjer

Samtliga myndigheter som fått enkäten omfattas av Förordning (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter⁵ vilket innebär att de har krav på sig att ha miljöledningssystem och miljöpolicy på plats. De ska även fastställa miljömål som bidrar till en hållbar utveckling och till att nå de nationella miljö kvalitetsmålen. Myndigheterna bör certifiera sig enligt ISO 14001-standard.

Enkätsvaren visar att de flesta myndigheterna har miljöpolicyer på plats och att de i de flesta fallen är generellt hållna och ibland ingår som en del i en bredare hållbarhetspolicy. Vissa myndigheter har endast miljöpolicy avseende tjänsteresor. Beslut om miljö-/hållbarhetspolicy fattas som regel av GD eller motsvarande, i något enstaka fall av styrelsen. Hur ofta uppdatering görs varierar mycket. Fler än hälften av myndigheterna uppdaterar policyn vid behov, endast tre av myndigheterna uppdaterar miljöpolicyen årligen eller oftare. Resterande myndigheter uppdaterar policyn med fasta intervall, vart annat, vart tredje, vart fjärde eller vart femte år. I vissa fall saknas särskilt miljöpolicydokument och hänvisning sker i stället till konkreta handlingsplaner kopplade till myndighetens miljömål.

Ett antal av myndigheterna, 24 av de 32 som besvarade enkäten, har därutöver explicita krav i sina instruktioner, regleringsbrev eller i regeringsuppdrag att särskilt beakta miljömässig hållbarhet i utförandet av sina uppdrag. Här ingår myndigheter med ansvar i miljömålssystemet och myndigheter med Agenda 2030-uppdrag.

Av de svarande myndigheterna har 19 specifika krav på hur hänsyn till miljöaspekter ska integreras i projekt som myndigheten finansierar.

3.1 Miljökrav i statlig projektfinansiering

En I de fall de projekt myndigheter finansierar avser insatser som specifikt syftar till att främja miljömålen finns tydliga miljökrav från uppdragsgivaren, som i flera fall utvecklats och specificerats av myndigheterna. Kraven kan avse kvaliteten på miljönyttan och vilka miljömål som ska främjas. Detta gäller projekt med stöd från myndigheter med tunga miljöuppdrag som Naturvårdsverket, Havs- och vattenmyndigheten, Skogsstyrelsen och Energimyndigheten. Exempel på sådana är projekt inom Klimatklivet⁶.

Andra myndigheter som ställer krav utifrån sin verksamhetsinriktning, där miljö ingår, är exempelvis SMHI som ställer krav utifrån klimatanpassning och Strålsäkerhetsmyndigheten som ställer krav

⁵ [Förordning om miljöledning i statliga myndigheter](#)

⁶ <https://www.naturvardsverket.se/bidrag/klimatklivet/>

utifrån strålskyddsarbete. För landsbygdsprogrammets stöd som Jordbruksverket ansvarar för och där länsstyrelserna också har en roll i, ingår i regelverket urvalskriterier som väger in miljö. Viktning sker genom poängräkningssystem som beaktas vid stödgivningen.

Miljökraven hos myndigheter som finansierar projekt som inte är direkta miljöprojekt är utvecklade i olika hög grad. Boverket svarar att de krav myndigheten kan ställa styrs av den förordningen som reglerar myndigheten. Andra myndigheter ser inte avsaknaden av miljökrav i sina instruktioner som en begränsning. Exempelvis ställer Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (MUCF) krav avseende flygresor i projektstöd de förmedlar, men inga andra miljökrav. Även Folke Bernadotteakademin som saknar explicita miljö hållbarhetskrav i sina instruktioner ställer särskilda krav på miljöområdet för projekt som myndigheten finansierar.

Tillväxtverket, Sida och Vinnova som också finansierar stora projekt har utvecklade krav på miljö, klimat och hållbarhet, även om explicita miniminivåer på miljöprestanda ofta saknas (se nedan).

Av enkätsvaren framgår att de miljökrav som ställs vid projektstart sällan följs upp under projektets gång. Kraven följs först upp i samband med slutrapportering eller, i förekommande fall, vid delrapportering. Åtgärder vidtas främst vid allvarlig ekonomisk avvikelse, väldigt sällan om det handlar om miljömässig avvikelse.

Med flera projektstöd följer i myndigheternas uppdrag att sprida erfarenheter och lärande kring avslutade projekt. Exempel på det är Energimyndighetens projekt inom Lokalt och regional kapacitetsutveckling.

4 Verktyg och handläggarstöd för bedömning av miljömässig hållbarhet i projekt

En Enkätsvaren visar att det i dagsläget inte finns generella eller gemensamma stöd för bedömning av miljöaspekter i statligt finansierade projekt. I olika former hänvisar myndigheterna återkommande till att miljöarbetet sker inom ramen för miljöledningssystemet ISO 14001. Ibland hänvisas till Naturvårdsverkets rekommendationer om miljöledningssystem i staten och i något fall hänvisas till Upphandlingsmyndighetens stöd.

Vad avser mål används återkommande Sveriges miljömål och Agenda 2030 som referenspunkter. I vissa fall, exempelvis hos Skogsstyrelsen, bryts detta ned på en mer konkret nivå och visar vad det innebär för den specifika verksamheten. Men mer vanligt är att målen utgör en mer övergripande målbild med svagare koppling till den egna verksamheten. Några av myndigheterna anger att detta ännu inte finns på plats med att ett utvecklingsarbete pågår.

Det är varje enskild myndighets ansvar att tillhandahålla det stöd som anses behövas. Utformningen och omfattningen tar hänsyn till eventuella krav som medföljer finansieringen, ex. för ERUF⁷ där kraven från EU-kommissionen behöver utgöra grundnivån för bedömningskriterierna.

Av de svarande myndigheterna anger ungefär hälften att de har någon form av handläggarstöd för att bedöma integreringen av miljöaspekter i projektet. Hur stödet är utformat skiljer sig åt. Flera myndigheter använder sig av bedömningskriterier, checklistor, hjälpblanketter eller mallar⁸ med frågor som utformats för att avgöra hur väl ett projekt integrerar miljö. Dessa hjälpmedel avser ge handläggare stöd i att genomföra en bedömning. På SIDA finns miljö- och klimatrådgivare tillgängliga som extra stöd för handläggare vid miljöbedömning. Ungefär en tredjedel av svarande myndigheter anger att det pågår utvecklingsarbete för att förbättra och utveckla dessa verktyg, metoder och modeller.

Handläggarstöd förekommer även i form av utbildning och fortbildning hos många myndigheter⁹, exempelvis hos Vinnova. Vinnova anordnar en Agenda 2030-utbildning för nyanställda, som från och med hösten 2021 utökar sitt fokus på klimatfrågor. Intern fortbildning sker genom olika typer av seminarier, workshops och föreläsningar med externa talare (Brown bag lunches). På Jordbruksverket har de tagit fram fyra digitala NanoLär-lektioner om

⁷ Europeiska regionala utvecklingsfonden

⁸ Vinnova, Jordbruksverket, Naturvårdsverket, Tillväxtverket, Sida, m.fl

⁹ Sida, Vinnova, Jordbruksverket, Naturvårdsverket, m.fl.

hållbarhetens tre dimensioner som alla medarbetare rekommenderas att gå.

4.1 Lägstanivåer

Av de myndigheter som svarat på enkäten är det få som har fasta, uttalade krav på lägstanivåer vad gäller miljömässig hållbarhet i likhet med principen om "Do no significant harm" i EU-taxonomin. Vissa myndigheter anger att trots att de ej har fasta begränsningar för vilka projekt som inte kan få stöd så finns krav på att projekten ska bidra till en hållbar utveckling. Det kan resultera i att projekt inte beviljas stöd på grund av en negativ inverkan på miljön.

För stöd från Klimatklivet¹⁰ som Naturvårdsverket ansvarar för, finns minimikrav vad gäller utsläppsminskningar av koldioxid och andra växthusgaser eftersom de investerade medlen ska ge största möjliga utsläppsminskning per investerad krona. Vid en likvärdig utsläppsminskning tar Naturvårdsverket även hänsyn till bland annat åtgärdernas effekter på andra miljömål vilket innebär att Klimatklivet även kan stödja projekt med en något lägre klimatnytta (minskning av växthusgaser per investerad krona).

Även om krav på hållbarhetshänsyn är viktiga delar av för att få stöd från exempelvis Tillväxtverket och Sida saknas explicita miniminivåer på miljöområdet som måste uppfyllas för att få stöd. Tillväxtverket undersöker möjligheten att ta fram en policy för att säkerställa miljöminimumnivåer för de projekt och insatser som myndigheten finansierar.

En del av projektmedlen som handläggs av myndigheterna kommer indirekt från EU och kan då komma med vissa miljökrav som måste efterlevas. Om EU-taxonomin ingår som referens för förmedling av medel är detta ett exempel på miljökrav som innehåller både mål och lägstanivåkrav. I vissa myndigheters inköspolicyer finns miljökrav med en viss lägstanivå.

¹⁰ [Klimatklivet – stöd till klimatinvesteringar \(naturvardsverket.se\)](https://naturvardsverket.se/klimatklivet)

5 Goda exempel

Detta avsnitt samlar exempel¹¹ på verktyg och beskrivning av processer som med fördel skulle kunna användas av fler myndigheter.

5.1 Jordbruksverket

Jordbruksverket har tagit fram en tankekarta som utgår från de tre aspekterna av hållbarhet, ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Tankekartan är en hjälp att strukturera arbetet så att du inte missar relevanta hållbarhetsaspekter. Den ger exempel på vad det konkret kan innebära att bedöma olika aspekter.



12

Jordbruksverket har även en kortare och mer komprimerad version av tankekartan, en checklista, som kan användas i början av ett arbete för att få med alla tre aspekter av hållbarhet.

¹¹ I alfabetisk ordning utifrån myndighets namn.

¹² Högupplöst bild finns i bilaga 3

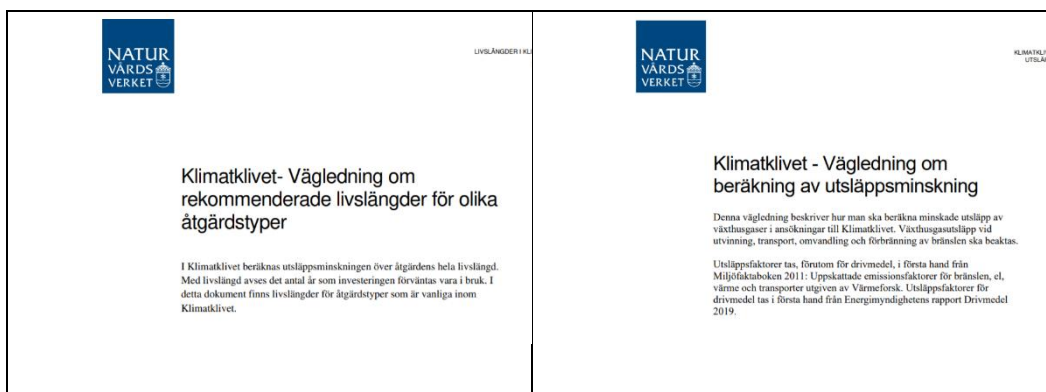
Checklista hållbarhetsbedömning

Checklistan finns även på Magasinet/Styrning/Föredragning för generaldirektören.

Ekonomiska hållbarhetsaspekter	Positiv påverkan	Ingen eller marginell påverkan	Negativ påverkan
1. Företagens lönsamhet			
2. Ökad livsmedelsproduktion			
Miljömässiga hållbarhetsaspekter	Positiv påverkan	Ingen eller marginell påverkan	Negativ påverkan
3. Djurhälsa och djurskydd			
4. Folkhälsa och livsmedelssäkerhet			
5. Utformningen av odlingslandskapet			
6. Läckage till luft och vatten			
7. Biologisk mångfald			
8. Klimatanpassning			
Sociala hållbarhetsaspekter	Positiv påverkan	Ingen eller marginell påverkan	Negativ påverkan
9. Möjligheterna att bo och verka i landsbygder			
10. Jämställdhet och icke-diskriminering			

5.2 Naturvårdsverket

Klimatklivet använder ett antal dokument som tydliggör hur sökande ska beräkna klimatnyttan, bland andra Klimatklivet - *Vägledning om rekommenderade livslängder för olika åtgärdstyper*¹³ och *Klimatklivet - Vägledning om beräkning av utsläppsminskning*¹⁴.



5.3 SIDA

Sida har på sin hemsida en översikt över hur myndigheten arbetar med miljö, inklusive klimatförändringar också utvecklat ett metodstöd,

¹³ [Klimatklivet - Vägledning om rekommenderade livslängder för olika åtgärdstyper](#)

¹⁴ [Klimatklivet - Vägledning om beräkning av utsläppsminskning](#)

the Green Tool Box¹⁵, för att stödja såväl handläggare som bidragssökare i att bedöma miljöaspekter i projekt. Där återfinns verktyg för att göra det lättare att bedöma och införa miljö- och klimatperspektivet i sin verksamhet.



The Swedish International
Development Cooperation Agency

Search on sida.se

Sida's international work

Partnership with Sida

About Sida

[Start](#) / [Partnership with Sida](#) / [Methods and materials](#) / Green Toolbox

Green Toolbox

Welcome to Sida's Green Toolbox. Here you find tools and documents to support the assessment and integration of the environment and climate change perspective in Sida's operations.

Conceptual Framework: Environment and Climate

5.4 Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU)

En SLU är ett av åtta svenska lärosäten som ingår i ett Vinnova-finansierat projekt, AGERA, som syftar till att utveckla lärosätens samverkanskapacitet för att, i förlängningen, stärka bidragen till Agenda 2030 och uppfyllandet av de globala målen. SLU använder sig av ett verktyg för självvärdering, SDG Impact Assessment Tool¹⁶ som på ett enkelt sätt utvärderar hur ett projekt/aktivitet bidrar till de globala hållbarhetsmålen samt visualiserar utfallet.

¹⁵ [Green Tool Box](#)

¹⁶ [SDG Impact Assessment Tool](#) har utvecklats av Gothenburg Centre for Sustainable Development vid Chalmers Tekniska Högskola och Göteborgs universitet i samarbete med [SDSN Northern Europe](#) och [Mistra Carbon Exit](#) och med stöd av Region Västra Götaland genom det Maritima Klustret i Västsverige.



5.5 Tillväxtverket

Tillväxtverket har tillsammans med fem regioner¹⁷ tagit fram ett stöd, Förändringslogik för hållbarhetsaspekter¹⁸, speciellt framtagen för att underlätta integrering av hållbarhetsaspekter i ERUF-projekt. Stödet riktar sig både till sökande av projekt och handläggare. Grundtanken är att integrera hållbarhet i alla stegen av en förändringslogik.



¹⁷ Örebro, Östergötland, Södermanland, Västmanland och Uppsala

¹⁸ [Förändringslogik för hållbarhetsaspekter](#)

5.6 Vinnova

En Vinnova hänvisar i sitt enkätsvar bland annat till Almis rapport *White paper – Vad är hållbarhet för SMF?*¹⁹ som är tänkt att ge en översikt samt enhetlig definition och bakgrund för vad hållbarhet och hållbart företagande är för små- och medelstora företag. Rapportens tillämplighet är dock bredare än så.



White Paper – Vad är hållbarhet för SMF?

Marie Ahlgren
2020-12-01

¹⁹ Bilaga 4

Bilaga 1 - Tabell över myndigheter som fått enkäten

Tabell över vilka myndigheter som fått enkäten och svarat, vilka som angivet att de inte finansierar projekt via utlysningar samt vilka myndigheter som ej svarat.

De myndigheter som vi bedömer förmedlar projektstöd, enligt vår definition, är grönmarkerade i tabellen nedan.

Myndigheter som fått enkäten	Myndigheter som svarat på enkäten	Myndigheter som svarat att de EJ finansierar projekt genom utlysning	Inget svar
Arbetsförmedlingen		X	
Bolagsverket			X
Boverket			X
Brottsförebyggande rådet (Brå)			X
Diskrimineringsombudsmannen (DO)		X	
Energimyndigheten	X		
Exportkreditnämnden (EKN)			X
Finansinspektionen			X
Folke Bernadotteakademin	X		
Folkhälsomyndigheten		X	
Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte)	X		
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande (Formas)	X		
Försäkringskassan			X
Göteborgs universitet		X	
Havs- och vattenmyndigheten	X		
Jordbruksverket	X		
Kemikalieinspektionen			X
Kommerskollegium			X
Konstnärsnämnden			X
Konsumentverket		X	
Kronofogdemyndigheten			X
Kungliga Tekniska Högskolan (KTH)			X
Lantmäteriet		X	

Livsmedelsverket			X
Luftfartsverket (LFV)		X	
Läkemedelsverket		X	
Länsstyrelserna	X		
Migrationsverket	X		
Myndigheten för delaktighet (MFD)			X
Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd (MFoF)	X		
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)	X		
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF)	X		
Naturvårdsverket	X		
Nordiska Afrikainstitutet			X
Patent- och registreringsverket (PRV)			X
Pensionsmyndigheten			X
Polarforskningssekreteriatet			X
Post- och telestyrelsen (PTS)	X		
Riksantikvarieämbetet			X
Rymdstyrelsen			X
Socialstyrelsen		X	
Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida)	X		
Skatteverket		X	
Skogsstyrelsen	X		
Statens Fastighetsverk		X	
Statens geotekniska institut (SGI)	X		
Göteborgs universitet	X		
Statens kulturråd	X		
Statens maritima och transporthistoriska museer (SMTM)	X		
Statistiska Centralbyrån (SCB)		X	
Stockholms universitet			X
Strålsäkerhetsmyndigheten	X		
Svenska Kraftnät		X	
Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI)	X		
Swedac			X
Svenska ESF-rådet			X

Svenska institutet (SI)			X
Sveriges geologiska undersökning (SGU)			X
Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)	X		
Tillväxtverket	X		
Trafikverket		X	
Transportstyrelsen			X
Tullverket			X
Universitets och högskolerådet (UHR)		X	
Upphandlingsmyndigheten			X
Vetenskapsrådet	X		
Vinnova	X		
Åklagarmyndigheten			X

Bilaga 2 – Enkäten

Uppdrag inom Miljömålsrådet: miljömässig hållbarhet i statligt finansierade projekt

Vi har av Miljömålsrådet fått i uppgift att kartlägga hur miljömässig hållbarhet integreras i beslut om projekt som statliga myndigheter finansierar. Dessa frågor skickas till samtliga myndigheter i Miljömålsrådet och GD-forum för Agenda 2030. För att möjliggöra denna kartläggning skulle vi uppskatta att ni kunde besvara ett antal frågor (se nedan). Svaren kommer att sammanställas och resultera i en rapport till Miljömålsrådet i november 2021.

Med denna kartläggning och med ökad samverkan mellan statliga myndigheter hoppas vi kunna bidra till förbättringar i arbetet med integrering av miljöaspekter i projekt^[1] som finansieras med offentliga medel.

För att kunna bidra till ett erfarenhetsutbyte inom statliga myndigheter uppskattar vi att ni bifogar eventuella riktlinjer, verktyg, mallar eller modeller som används för bedömning av miljömässig hållbarhet.

1. Vilka krav på miljömässig hållbarhet finns i myndighetens regeringsuppdrag?
2. Vilka krav har myndigheten på att miljöaspekter integreras i projekt som ni finansierar?
 1. Hur säkerställs att dessa krav uppfylls innan projektet startas?
 2. Hur säkerställs att dessa krav uppfylls under projektets gång?
 3. Vilka åtgärder vidtas i det fall kraven inte uppfylls?
3. Finns det på myndigheten interna riktlinjer som beskriver hur miljöaspekter ska integreras i verksamheten? (Om ja, bifogas)
4. Vem tar beslut om dessa riktlinjer?
5. Hur ofta uppdateras dessa riktlinjer?
6. Finns det handläggarstöd för att bedöma om och hur miljöaspekter är integrerade i projekt?
7. Finns det handläggarstöd för att bedöma om andra hållbarhetsaspekter är integrerat i projekt?
8. Pågår något arbete för att utveckla myndighetens förmåga att bedöma miljöaspekter i projekt myndigheten finansierar?
9. Finns det några begränsningar avseende vilka typer av projekt myndigheten kan finansiera på grund av deras negativa inverkan

på miljön?

10. Vilka verktyg, mallar eller modeller använder myndigheten i sitt hållbarhetsarbete?

^[1] Definition:

1. *Projekt som sökt stöd inom en utlysning för finansiering från en myndighet. Alla procentsatser av finansiering räknas in.*
2. *Ett projekt är ett tillfälligt, tidsbegränsat arbete med en definierad start- och sluttid. Projektets omfattning och resurser är förutbestämt, och där projektgruppen arbetar mot ett tydligt mål eller för att uppnå ett visst resultat.*

Om er myndighet inte finansierar projekt kan ni bortse från detta utskick.

Vi önskar ert svar tillsammans med relevanta underlag (riktlinjer, verktyg, mallar eller modeller) **senast 17 september 2021**. Svaret skickas till malin.price@tillvaxtverket.se

Vid eventuella frågor kontakta Malin Price.

Tack på förhand!

Hälsningar

Arbetsgruppen för finansiella strömmar

Magnus Eriksson, Magnus.Eriksson@Lansstyrelsen.se

Nadine Viel Lamare Nadine.Viel-Lamare@Naturvardsverket.se

Flemming Hedén Flemming.Heden@Naturvardsverket.se

Malin Price Malin.Price@Tillvaxtverket.se

Tankekartan för att strukturera hållbarhetsbedömningen

10. Jämställdhet och icke-diskriminering

Exempelvis påverkar detta:

- män och kvinnor på olika sätt
- åldersgrupper på olika sätt
- inkludering av underrepresenterade grupper
- tillgängligheten för personer med olika funktionsnedsättning

9. Möjligheterna att bo och verka i landsbygder

Exempelvis påverkar detta:

- kostnaden att bo i landsbygder (det blir antingen billigare eller dyrare)
- servicen på landsbygder
- möjligheterna att bo, verka och leva i landsbygder

8. Klimatanpassning

Exempelvis påverkar detta:

- processer som tar mycket lång tid, exempelvis avel, växtförädling m.m.
- risker vid extrema väderhändelser
- byggnader eller infrastruktur (dränering m.m.) som ska finnas kvar under en lång tidsperiod?

7. Biologisk mångfald

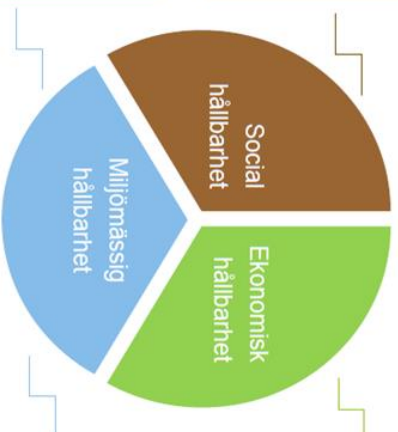
Exempelvis påverkar detta:

- antal jordbruksföretag
- markanvändning
- åtgärder i och vid skär och vattendrag
- antal betesjurlinbeställning

6. Läckage till luft och vatten

Exempelvis påverkar detta:

- skyddszoner, fälgodtor m.m.
- markanvändning
- släpplöshet
- tillförelse av växtskyddsmedel
- tillförelse av värmepump
- energianvändning



1. Företagens lönsamhet

Exempelvis påverkar detta:

- importen
- exporten
- företagets innovationsförmåga
- företagets intäkter
- företagets kostnader
- företagets administration

2. Ökad livsmedelsproduktion

Exempelvis påverkar detta:

- primärproduktionen
- livsmedelsindustrin
- livsmedels handeln
- restaurangstomatistställ

3. Djurhälsa och djurskydd

Exempelvis påverkar detta:

- godningsmedel
- slakt
- betesställning
- djurtransport
- stallmiljö
- import/införelse av djur och produkter som kan sprida smittor
- antibiotikaanvändning
- betesmarker
- utformning av stallar
- hantering och användning av djur

4. Folkhälsa och livsmedels säkerhet

Exempelvis påverkar detta:

- friluftsliv
- kontakt djur-människa
- import/införelse av livsmedelsprodukter
- ställplöshet
- fodernäring
- betesställning
- stallmiljö

5. Utformning av odlingslandskapet

Exempelvis påverkar detta:

- kulturmiljöer (byggnader, stenmurar, diken m.m.)
- markens produktionsförmåga
- exploatering av jordbruksmark
- antal betesjurlinbeställning
- antal jordbruksföretag
- anläggning av värmepump
- markanvändning

Bilaga 4 – Almis White paper – Vad är hållbarhet för SMF?



White Paper – Vad är hållbarhet för SMF?

Marie Ahlgren
2020-12-01

Innehåll

1 Syfte

.....
.. 3

2 Inledning

..... 3

3 Vad är hållbart

företagande?..... 3

3.1 Vad är hållbar utveckling?

..... 3

3.2 Hållbarhet som strategisk kraft

..... 4

3.3 Digitalisering och hållbarhet konvergerar

..... 6

4 Hur hållbarhet driver lönsamhet hos SMF?

..... 6

4.1 Resurseffektivitet

..... 7

4.2 Varumärke & image

..... 8

4.3 Nya marknader

..... 8

4.3.1 Hållbarhet och internationalisering 8

4.3.2 Offentlig upphandling 9

4.4 Nya produkter och tjänster	9
4.5 Att minimera risker	10
4.6 Finansiering	11
4.7 Attraktiv arbetsgivare	12
4.7.1 Mångfald	13
4.8 Nya affärsmodeller	13
5 Att sätta hållbarhetsmål, mäta dem och följa upp	14
5.1 Väsentlighetsanalys	14
5.2 Uppdatering övergripande mål	15
5.3 Indikatorer och nyckeltal	15
5.4 Handlingsplan och ekonomisk analys	16
5.5 Uppföljning och justering av mål och nyckeltal	16
5.6 Kommunikation av mål, planer och framsteg	16
5 Referenser	17
White Paper – Vad är hållbarhet för SMF?	

1 Syfte

Syftet med detta white paper är att ge en översikt samt enhetlig definition och bakgrund för **vad** hållbarhet och hållbart företagande är för små- och medelstora företag. Syftet är att Almi ska ha en gemensam kunskapsgrund att stå på och dokumentet ska kunna användas som inspiration i utbildningar och informationsmaterial. Dokumentet ligger också till grund för vårt hållbarhetsramverk (ett eget dokument) som syftar till att bidra till vägledning och stöd för **hur** hållbarhet ska integreras i våra kärnerbjudanden, våra verktyg, vår kundprocess och i projekt och då särskilt ESF-projektet ”Hållbara intraprenörer” som möjliggör att Almi kan göra en extra stor satsning på hållbarhet.

2 Inledning

De senaste 50 åren har världens befolkning dubblats, matproduktionen tredubblats, den globala ekonomin fyrdubblats och internationell handel tiodubblats. Tyvärr har detta kommit på bekostnad av planeten, några exempel är att landförstörelsen har minskat produktiviteten på 23 % av jordens jordbruksytor, plasten i haven har ökat tiofalt på mindre än 30 år och en miljon arter är utrotningshotade.

Vad innebär detta för de företag som driver vår ekonomi? Det handlar inte bara om att ta ansvar, utan är en fråga om finansiellt resultat. Över 200 av världens största företag uppskattar att bara klimatförändringarna kommer att kosta dem nära 1 trillion (USD) i fall man inte agerar. Små och mellanstora företag är ryggraden i dessa företags värdekedjor och skulle därför drabbas hårt.

Samtidigt står de små och mellanstora företagen för mycket nyskapande som utmanar etablerade affärsmodeller, vilket driver utvecklingen framåt.

Hållbarhet har gått från att vara en enskild sakfråga till att bli en strategisk styrelse- och ledningsfråga och bör integreras med affärsstrategi såväl som styrning. I det här white paper vill vi belysa hur hållbarhet påverkar och kan integreras i affären i små- och medelstora företag.

3 Vad är hållbart företagande?

3.1 Vad är hållbar utveckling?

Hållbar utveckling har genom åren fått många olika definitioner, en ofta citerad beskrivning är från *Our Common Future* (Development, 1987), även kallad Brundtlandrapporten: *"En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov."*

Idag har Agenda 2030 för hållbar utveckling och dess 17 hållbara utvecklingsmål (the Sustainable Development Goals, SDGs) – kommit att bli definitionen av vad hållbarhet är. Med dess 169 delmål omfattas alla dimensioner av hållbarhet, alla länder, samt alla aktörer i samhället så som regeringar, näringsliv, civilsamhället, finanssektorn, forskning och privatpersoner. Agenda 2030s övergripande syfte är fyrfaldigt: avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa samt lösa miljö- och klimatkrisen. Det finns kopplingar mellan de olika delmålen och även om det finns målkonflikter är det flesta målen positivt förstärkande av varandra. (Weitz, Carlsen, & Trimmer, 2019)



Figur 1. En koppling av the Wedding cake från Stockholm Resilience Centre och de planetära gränserna (WWF, 2020).

Hållbarhet i dess tre områden, miljö, social och ekonomisk, är väl sammankopplade och bilden ovan som även kallas The Wedding cake, visar sambandet mellan de olika dimensionerna. Den sociala och ekonomiska utvecklingen kan inte ske på bekostnad av den miljömässiga, utan måste ske inom de planetära gränserna visualiserat i “bröllopstårterns” botten (Rockström & Sukhdev, 2016). Miljömässig hållbarhet innefattar de planetära gränserna som mänskligheten måste hålla sig inom för en hållbar utveckling för kommande generationer. (Stockholm Resilience Center, 2020)

Den sociala hållbarheten ser till människors rättigheter och utveckling. Den ekonomiska dimensionen fokuserar på att ekonomisk utveckling är hållbar då den inte sker på bekostnad av de sociala och miljömässiga aspekterna.

3.2 Hållbarhet som strategisk kraft

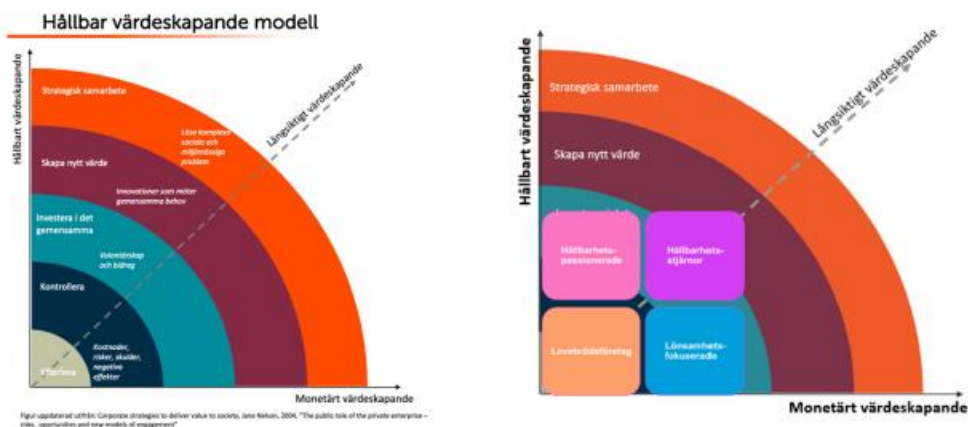
Hållbarhet som begrepp uppfattas av många företagare som luddigt och därför svårt att agera på. Trots detta påverkas alla företag av hållbarhetsfrågorna – direkt eller indirekt. Det första steget är därför ofta att utifrån till exempel Agenda 2030 definiera vilka hållbarhetsfrågor som är mest relevanta för företaget och dess intressenter. Det görs genom att svara på frågor som:

- Vilka är dina intressenter?
- Vilka områden/frågor påverkar ditt värdeskapande – på kort och lång sikt?
- Vilka affärsmässiga risker och möjligheter finns med att ligga före eller efter konkurrenterna i dessa frågor?

Att svaret på dessa frågor påverkar företagets strategi är tydligt. Jane Nelson, chef för initiativet kring hållbart företagande på Havard Kennedy School har skrivit flera forskningsartiklar i ämnet. Hennes slutsatser kan sammanfattas i nedan punkter:

- De bolag som lyckas kombinera sitt hållbarhetsarbete med ökat aktieägarvärde tar in och förtydligar samhällsvärdet de skapar
- De som lyckas skala globalt inkluderar samhällsnyttan i sina produkter och tjänster
- De som når allra längst skapar strategiska samarbeten med konkurrenter, samhället, civilsamhälle för att adressera de stora samhällsutmaningarna (till exempel Agenda 2030)
- Det finns även mindre bolag som i mindre skala kan vara i de yttersta lagren, det är sällsynt, men de har stor potential, både ur hållbarhetsperspektiv såväl som ekonomisk tillväxt
- Det finns bolag som har mycket hållbara produkter, men utan tillräcklig monetär intjäning
- Det finns bolag som har mycket bra intjäning, men liten eller inget bidrag till samhället

Sambandet mellan monetärt och hållbart värdeskapande illustreras i figuren nedan.



Figur 2. Anpassad strategisk modell för företag att även leverera samhällsnytta, utifrån Nelson (2004).

Nelson skriver i sin forskningsrapport om fem steg i långsiktigt värdeskapande:

1. Följa lagen – Här fokuserar bolaget på att följa de lagar och regler som finns kopplat till hållbarhet, men bolaget ser inget annat strategiskt värde med hållbarhet
2. Kontrollera – Bolaget ser att bristande hållbarhet kan leda till finansiella risker och onödiga kostnader. Fokus blir därför att minska kostnader och begränsa risker (även indirekta som varumärke)
3. Investeringar i det gemensamma – Denna strategi handlar om att företaget ser sig som en del av samhället. Det gör att man sponsrar viktiga samhällsnyttiga verksamheter som den lokala fotbollsklubben eller

- skänker pengar till välgörande ändamål. Drivkraften för detta kommer ofta från en vilja av att vara en attraktiv arbetsgivare
4. Skapa nytt värde – I detta steg tas produkter och tjänster fram som inte bara skapar nytta för kunden, utan även för samhället i stort. Affärsmodellerna kan till exempel bygga på principer från cirkulära ekonomi, där ibland det miljömässiga fotavtrycket till och med kan bli positivt sett över hela produktens livscykel.
 5. Strategiskt samarbete – Här skapas samarbeten med konkurrenter, samhälle och NGO:er för att lösa de stora hållbarhetsutmaningarna kopplat till Agenda 2030

Små- och medelstora företag har oftast inte skalat och återfinns närmare origo och kan delas upp

i fyra kategorier:

- Levebrödsföretag – Ingen eller liten tillväxt och omställningsambition
- Lönsamhetsfokuserade – Väl fungerande affärsmodell, men otillräcklig hållbarhet
- Hållbarhetspassionerade – Hållbarhet som kärna, men otillräcklig affärsmodell
- Hållbarhetsstjärnor – Hållbarhet integrerat i strategi och affärsmodell

3.3 Digitalisering och hållbarhet konvergerar

Digitalisering är en megatrend och kommer, liksom hållbarhet, att påverka samhällsutvecklingen under lång tid. Flera av våra nationella strategiska innovationsprogram handlar om att se till att digitaliseringen blir ett stöd för utvecklingen av de smarta och hållbara städerna, det hållbara byggandet och infrastrukturen och de hållbara materialflödena. Möjligheterna för hållbart företagande är många inom de exponentiella teknologierna och genom digitaliseringen.

De senaste åren har vi sett ett ökat antal start-up-bolag inom så kallad sustaintech, techbolag vars affärsmodell har som syfte att bidra till hållbar utveckling (DI Digital, 2020). Ett exempel på företag som nyttjar både hållbarhet och digitalisering är TrusTrace, som erbjuder en blockkedjeteknikbaserad tjänst för att hjälpa producerande företag att öka sin transparens i värdekedjan. Ett annat exempel är Cind, en startup som automatiserat virkesmätning och ”skannar” timmer när de anländer till sågverken.

4 Hur hållbarhet driver lönsamhet hos SMF?

Att arbeta med hållbarhetsfrågor driver lönsamhet hos företag på många olika sätt, där det allra vanligaste fokuset ligger på kostnadsbesparingar och riskminimering. Det finns dock även intäktsökningar att hämta hem via till exempel additionella mervärden av produkter och tjänster eller stärkt varumärke och image, som i sin tur påverkar försäljning, men även

attraktionsförmågan som arbetsgivare. Nedan listas några av de ekonomiska drivkrafter som finns för ett ökat hållbarhetsarbete på SMF.



Figur 3. En schematisk bild över förflyttning av näringslivets inställning kring hållbarhet (Kairos Future, 2020).

4.1 Resurseffektivitet

Att använda mindre resurser sparar naturligtvis pengar, men har även positiva miljöeffekter då vi belastar planetens resurser mindre. Dessutom gör det företaget mindre känsligt för prisfluktuationer och tillgång till råvaror och energi.

Resurseffektiviteten drivs dock inte enbart av att det ofta är ekonomiskt lönsamt, utan även av allt hårdare lagstiftning som driver mot minskad energi och materialanvändning. Däribland det europeiska energieffektiviseringsdirektivet (EED) från 2012, som redan skärpts och kommer ytterligare att skärpas i och med EU Green Deal. För SMF:s innebär direktiven inte bara en regelbörda, utan också en ökad tillgång till nationella program och ekonomiskt stöd för att minska sin energianvändning genom att göra energikartläggningar och implementera åtgärder.

Utöver kostnadsbesparingen ger energibesparing ofta nya affärsmöjligheter då energikrav allt oftare värderas av kunderna. Till exempel ställs krav på energiprestanda i offentlig upphandling, på byggnader och industriprocesser och av konsumenter i form av Eco-märkningar.

Ett exempel är företaget Tibber som säljer förnybar energi till en fast månadskostnad, där de sedan hjälper kunden att minimera sin elanvändning med smarta lösningar och anpassad användning efter utbudet av förnybar energi. Företagen Rawstraw och Raws hjälper sina kunder att öka materialeffektiviteten för sina kunder genom att producera sugrör av vass som ersätter plast. Doxo plast är ett annat företag som arbetar med sträckfilm som

är tillverkad utav tallolja och cirkulär. Företaget har anpassat sina produkter till kundernas efterfråga.

4.2 Varumärke & image

Ett ökat fokus på hållbarhet och förändrade attityder och värderingar hos ett företags intressenter kan på kort tid förändra den relativa styrkan i varumärket och direkt påverka kundlojalitet och försäljning.

Exempel på initiativ som påverkar ett företags varumärke (relationer och rykte):

- Tydligt socialt ansvarstagande genom att anställa funktionsvarierade
- Val av förnybart bränsle i företagets bilar som förses med dekalering
- Utveckling av produkter som har lägre klimatpåverkan än ”branschstandard”
- Inköpspolicy som tar ansvar för arbetsvillkor hos tillverkare och vid utvinning av råvaror
- Cirkulär samverkan där SMF delar på resurser exempelvis större maskiner, eller där en restprodukt från ett företag blir insatsprodukt till ett annat

Björn Lundén är ett företag som utvecklar kunskaps- och programvaruföretag och har använt sig av hållbarhet för att forma sitt varumärke och vara en attraktiv arbetsgivare. Ett annat bolag med starkt varumärke är Einride som driver frågan om eltransporter. Företaget utvecklar elektriska och autonoma transporter.

4.3 Nya marknader

Efterfrågan ökar på mer hållbar konsumtion och produktion, vilket gör att produkter och tjänster med mer hållbar profil får en tydlig fördel, inte bara på den svenska marknaden, utan även den internationella genom export.

4.3.1 Hållbarhet och internationalisering

The Future of Trade report sammanställer data som visar att över 60% av konsumenter i Asien-Oceanien väljer att handla från socialt hållbara märken och på ett globalt genomsnitt är över 50% av respondenterna villiga att betala mer när företagen har positiv social och miljömässig påverkan.

Sveriges regering har tagit fram en export- och investeringsstrategi där en av deras fem målsättningar är att fler små och medelstora företag ska exportera. Sverige är högt rankade inom miljöteknik globalt (Sworder, 2017) och Cleantech Scandinavia visar på ökad tillväxt av cleantech bolag i Skandinavien, där företag inom energilösningar är mest representerade, följt av material och transport (Cleantech Scandinavia, 2017).

Ett exempel på företag som lyckats etablera sig på nya marknader med en hållbar affärsmodell är Trine. Företaget har med hjälp av impact investing i

utvecklingsländer på fem år lyckats kanalisera 410 MSEK för investeringar i solceller på helt nya marknader med mycket stark tillväxtpotential. (Trine, 2020) Ett annat företag är Unibio, ett danskt företag som utvecklat en lösning som omvandlar metangas från biogas eller naturgas till proteiner till djurfoder. Deras innovation kräver inte omfattad infrastruktur eller resurser, endast fem liter vatten per kilo protein i jämförelse med soja som kräver 2000 liter per protein.

Utvecklingen av handel har bidragit till de globala värdekedjorna genom att integrera teknik och komponenter från olika delar av världen där detta är en komparativ fördel. Detta gör att utvecklingsländer bland annat kan integreras i produktionskedjan. (World Trade Organization, 2018) Mål nummer 12 i Agenda 2030 lyfter hållbar konsumtion och produktion och är en viktig faktor för fortsatt handel på den globala marknaden för att få konkurrenskraft och tillväxt, ökad sysselsättning och minskad fattigdom. Konsumtion, produktion och transporter kan ha en negativ påverkan på miljö och samhälle. Genom att etablera hållbara produktionskedjor (både socialt och miljömässigt) undviker man även finansiella risker.

4.3.2 Offentlig upphandling

Varje år annonseras 18 000 upphandlingar och värdet av upphandlingen beräknas till 706 miljarder varje år i Sverige. De vanligaste anbudsgivarna är företag med färre än 50 anställda och aktiebolag. (Upphandlingsmyndigheten, 2020) Inom den offentliga upphandlingsstrategin är mål 6 att vara miljömässigt ansvarsfull i sin upphandling och myndigheten har tagit fram flera kriterier som kan användas som hållbarhetskrav inom upphandlingen. Det gör att det finns en stor potential och affärsmöjlighet för företag som uppfyller dessa hållbarhetskrav. (Hållbar Upphandling, 2020)

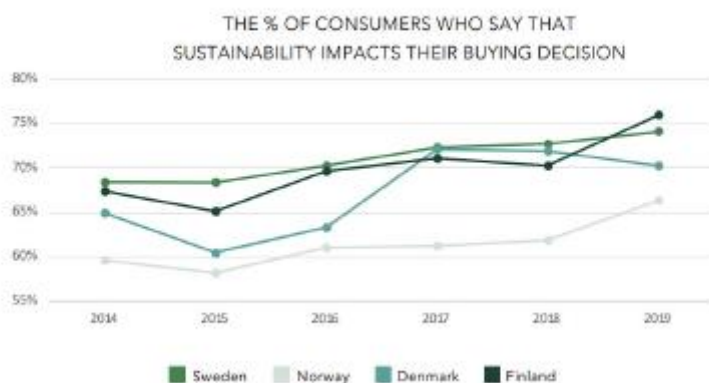
Några exempel är:

- Järfälla kommun som har upphandlat solex som tjänst
- Örebro kommun har sedan 2014 divesterat sina pengar från fossil industri och investerar sina tillgångar i de mest hållbara företagen genom att emittera gröna obligationer
- Borås kommun har sett till att upphandla hållbar och praktisk köksutrustning för att skydda miljön
- En vårdavdelning i norra Stockholm upphandlade vegetarisk mat för både hälsa- och miljöskäl
- Helsingborg stad har som exempelvis krav på entreprenörer inom upphandlingar på fossilfria fordon och batteridrivna handmaskiner enligt en trappstegsmodell

Ett exempel på stöd för SMF är det nya innovationscentret inom UNOPS i Sverige som öppnade 2019. De vinnande företagen går vidare till en inkubator för att utveckla deras lösningar och bli relevanta för upphandling inom FN.

4.4 Nya produkter och tjänster

Nästan 4 av 5 konsumenter uppger att det är viktigt att handla från hållbara företag och drygt hälften av handelsföretagen upplever ökat intresse från sina kunder. Hållbarhet är en faktor som spelar allt större roll i konsumenternas val.



Figur 4. Nordiska konsumenter värderar i hög grad hållbarhet i sina val (SBI, 2019).

Ett annat område där efterfrågan ökar är produkter och tjänster som adresserar utmaningarna inom Agenda 2030. Innovationsgapet mellan vad de globala hållbarhetsmålen kräver och tillgängliga lösningar är dock stort. SMF:s har här en fördel då innovationskraften i många fall är betydligt starkare än för större bolag.

Några exempel på innovativa produkter som adresserar Agenda 2030 är Againty och Climeon som utviner el av lågvärdig restvärme, Envista som gör energieffektiviseringar för byggnader eller Biototal som utnyttjar restflöden i lantbruket. Storbildsfabriken är ett företag som levererar fysiska och digitala synlighetslösningar har de senare åren genomgått en varumärkesförflyttning från produkter till fokus på tjänsterna. Viss del av tryckt material har även blivit digitala lösningar.

SMF kan också få stöd från FN:s hållbarhetsaccelerationsprogram för SMF. Två exempel är Palsgaard som har utvecklat en plastfolie för matförpackningar som minskar fukthalten och därmed bidrar till minskat matsvinn, samt RGS Nordic utvecklar en digital plattform för att optimera och samkoordinera transporter till och från företagets anläggningar.

Gårdsfisk har utvecklat ett miljövänligt sätt att tillverka fisk med en vision att producera världens mest hållbara fisk. Fisken föds upp på land med ett integrerat lant- och vattenbruk. Cartana har utvecklat en "Google-map" över hjärnan som med teknik kartlägger hjärnan från bilddata och cellanalys vilket ger förståelse för svåra sjukdomar.

4.5 Att minimera risker

I 2020 års Global Risk Report dominerar de miljö- och klimatrelaterade hoten (WEF, 2020). För ett decennium sedan ansågs de ekonomiska och finansiella

hoten de mest allvarliga långsiktiga riskerna, i år var första gången som alla de fem mest sannolika riskerna kan kopplas till klimat och miljö. Detta kommer påverka företagande oavsett bransch, både direkt och indirekt. Det blir därför allt viktigare för företag att identifiera och bedöma hur hållbarhetsrisker påverkar deras tillväxtmöjligheter och intjäningsförmåga över tid.

Andra risker är kopplade till kriminalitet i form av skattebrott, korruption och mutor som är särskilt vanligt i vissa branscher och i Sverige allt vanligare i intäktströden mellan det offentliga och det privata. Till detta kommer växande utmaningarna med terrorism, penningtvätt, cybercrime, datastöld och krav på informations säkerhet. Ur ett hållbarhetsperspektiv handlar det om att företaget följer lagarna och säkerställer att dess värdenätverk inte understöder kriminell verksamhet.

Det finns ett tydligt växande tryck från omvärlden (investorier, kunder, anställda, tillsynsmyndigheter) på företag att ha ett systematiskt arbete för att hantera riskerna och adressera dem därefter.

I juni 2017 presenterade arbetsgruppen Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD) rekommendationer för klimatrelaterade finansiella upplysningar. Syftet är att få företag att agera för att hantera de risker och möjligheter som kommer med ett förändrat klimat och öka transparensen kring den finansiella påverkan av detta. Sedan 2017 har över 1 000 internationella och svenska företag och organisationer ställt sig bakom initiativet.



Figur 5. TCFDs ramverk - visar hur risker och möjligheter påverkar företag finansiellt, ner till resultat och balansräkning (TCFD, 2016). Modellen i sig är tillämpbart även på andra frågor än klimat, men riskerna och möjligheterna måste då justeras.

Risker och möjligheter är indelade i tre delar:

Fysiska risker - som uppstår från effekter av klimatförändringar: plötsliga och bestående risker som väderfenomen och höjda vattennivåer

Omställningsrisker - som uppstår till följd av förändringar i samhället, som ökade regleringar, tekniskskiften och förändrade konsumentbeteenden.

Affärsmöjligheter – som uppstår genom ökad resurseffektivitet, minskad exponering för framtida prisökningar på till exempel energi, nya produkter och marknader.

För SMF är dessa risker särskilt relevanta då man ofta arbetar med begränsad likviditet och har sämre möjligheter att anpassa sig till nya villkor och har hög risk att behöva slå igen efter allvarliga incidenter.

4.6 Finansiering

Investorare har länge sökt ett sätt att hitta nyckeltal som beskriver hur hållbart ett företag är gentemot ett annat. Inom finansvärlden har ESG blivit det vägledande och etablerade strukturen för hållbarhetsanalys av företag.

E (Environment) - representerar miljöaspekterna, dvs. miljö och klimatmässiga konsekvenser som bolagens verksamhet orsakar, samt hur bolaget hanterar dessa och eventuella relaterade incidenter. Exempel på kriterier för att värdera E; utsläpp av växthusgaser, vattenförbrukning, energianvändning

S (Social) - representerar socialt ansvar och berör schyssta arbetsvillkor, jämställdhet, diskriminering och hälsa & säkerhet. Exempel på kriterier för att värdera S: jämställdhet i bolaget, sjukfrånvaro.

G (Governance) - representerar bolagsstyrning och rör frågor kring styrningsorganisationen såsom styrelsens sammansättning och kompetensprofil, arbetssätt kring anti-korruption och rapportering. Exempel på kriterier för att värdera G: styrelsesammansättning, ersättning till personer i ledande ställning, Skattestyning, kontrollramverk och riskhantering

En ESG-studie från Nordea (Nordea Business Insight Report) visar att nordiska företag med 0–19 anställda har svårt att förstå vilka risker och utvecklingsmöjligheter de har på ESG-området, särskilt när det gäller bolagsstyrning (Nordea, 2020).

Ett av de viktigaste initiativen för att öka det ansvarsfulla agerandet inom ESG är FN:s Principer för Ansvarsfulla Investeringar¹, UN PRI (United Nations Principles for Responsible Investment) som lanserades 2006 som ett öppet globalt initiativ för institutionella investorer. PRI driver på utvecklingen inom ESG-området och bidrar till att öka kontaktytan och kunskapsutbytet inom ESG-frågor mellan ansvarsfulla investorer världen över.

EU har antagit en förordning om en gemensam taxonomi för miljömässigt hållbara investeringar. Detta betyder att alla finansiella aktörer behöver rapportera hur stor del av deras tjänster som är i linje med taxonomin. För företag innebär detta att kraven på transparens kring klimatstrategier, målsättningar och hållbarhet i affärsstrategin ökar.

4.7 Attraktiv arbetsgivare

Det har i flertalet studier kunnat bevisas att företag som arbetar med att integrera hållbarhet i företagets grundläggande värderingar både presterar bättre genom högre tillväxt, produktivitet och innovationsgrad samt har nöjdare, lojalare och mer motiverade medarbetare (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2011). Företagen har också lättare att attrahera eftertraktad kompetens trots lägre löner, vilket ofta är en stor utmaning för många SMF (ILO, 2019). Företag med tydligt samhälls syfte har 40 % högre lojalitet än konkurrenterna, lägre sjukfrånvaro samt också visats uppnå 30 % högre innovationsgrad än konkurrenterna (Deloitte, 2020), vilket kan innebära stora möjligheter inom hållbara affärer där innovationsbehovet är stort. Ett tydligt syfte för företaget stärker också varumärke och försäljning, då även konsumenterna hellre köper av företag som delar deras värderingar.

1 • Beakta miljömässiga, sociala- och ägarstyrningsaspekter i investeringsanalyser och beslutsprocesser.

- Vara aktiva ägare och inkludera ESG-faktorer i ägarpolicy och processer.
- Eftersträva att våra portföljbolag ger öppen och tillräcklig rapportering om ESG-frågor.
- Verka för att PRI accepteras och implementeras av andra investerare och aktörer i investeringsbranschen.
- Samarbeta med andra aktörer för att implementeringen av PRI effektiviseras.
- På årsbasis rapportera och redovisa hur arbetet med dessa ansvarsfrågor implementeras.

4.7.1 Mångfald

Under Coronapandemin har det visat sig att företag med en mer diversifierad personalsammansättning också har haft en bättre förmåga att anpassa sig efter rådande omständigheter med radikal innovation och snabbt anpassa sig efter förändrade konsumentbeteenden och behov (McKinsey, 2020). Att ha en mångfald på företag är och bör inte vara en fråga om image och varumärke, utan har i flertalet studier visat sig vara en viktig faktor för framgång, så länge man går bortom det symboliska värdet. Mångfald handlar om många olika typer av faktorer och att få en mix av människor med olika kön, från olika länder, olika industrier eller företag för att kunna hantera ett företags utmaningar och nyttja möjligheter, speciellt när det gäller innovation. Studier visar tydliga kopplingar mellan diversitet bland ledare (på alla ledningsnivåer) och omsättning från innovativa produkter och tjänster (BCG, 2017).

Även om effekterna inte verkar vara direkt kopplade till mångfald, så visar flertalet studier en stark indirekt korrelation mellan mångfalden och

företagens ekonomiska prestation. De företag som anses ligga långt fram i sitt arbete med jämställdhet visar sig vara 25 % mer troliga att ekonomiskt prestera över genomsnittet än likvärdiga bolag som anses ligga efter i arbetet (McKinsey & Company, 2020). I en studie av McKinsey framkom att för varje 10 % ökning i jämställdhet i styrelser i brittiska bolag, steg rörelseresultatet med 1,4 % och motsvarande 3,5 % för ledningsgruppen. Likaså för bolag som etnisk/kulturell diversitet, där de mer diversifierade bolagen löper 36 % större sannolikhet att finansiellt prestera bättre än sina likvärdiga konkurrenter (McKinsey, 2020).

Ett exempel på ett mindre svenskt bolag som arbetar med mångfald är Saltängen Mekaniska verkstad, som står i tron om att olikheter är en konkurrensfördel för bolaget och är en nyckelfaktor för att bolaget skall kunna växa, tack vare att man genom mångfald skapar förändring som kan bryta gamla normer och värderingar och möjliggöra tillväxt (Saltängen Mekaniska Verkstad, 2018; Saltängen Mekaniska Verkstad, 2019). Ett annat företag som driver frågan med jämställdhet och mångfald är Let's Paint. De har en 50/50 vision att företaget ska bestå av hälften kvinnor och hälften män i en kombination av olika åldrar och bakgrunder. De driver även frågan inom deras bransch med ett långsiktigt och seriöst jämställdhetsarbete.

4.8 Nya affärsmodeller

Det klassiska synsättet på konsumtion, ägande och försäljning av produkter ifrågasätts alltmer, då det inte alltid fokuserar på det vitala ur både ett kund- och intressentperspektiv – värdeskapandet. Det nya är mer cirkulära affärsmodeller som förlänger produktens livslängd, återanvänder produkter och återvinner resurserna bättre. Detta, tillsammans med en allt starkare digitalisering, påverkar många företags affärsmodeller från grunden. Allt fler företag lyckas hitta affärsmodeller som maximerar värde för både kund och övriga intressenter, men samtidigt minimerar, eller till och med eliminerar, negativ påverkan då försäljningen ökar.

Exemplen på företag med nya affärsmodeller är många, där AirBnb självklart är en av de mest kända och som har radikaliserat hotellbranschen världen över. AirBnb hotar de stora etablerade aktörernas affärsmodeller samtidigt som de har öppnat upp helt nya marknader speciellt för små företag inom såväl boende som upplevelser. Andra företag är Snappcar, som erbjuder delning av personbilar. Tack vare digitaliseringen kan även SMF snabbt skala hållbara affärsidéer. Exempel på detta är Hygglo som erbjuder delning av prylar samt Omocom som är ett företag som erbjuder mikroförsäkringar anpassade till delningsekonomin, Inrego som återanvänder och återsäljer begagnad elektronik och Godsinlösen som har samarbeten med flertalet försäkringsbolag för cirkulär skadereglering. Karma är ett annat exempel där mat som annars skulle slängas säljs vidare via en app till halva priset.

5 Att sätta hållbarhetsmål, mäta dem och följa upp

De flesta företag som lyckas med att integrera hållbarheten i verksamheten har dels en välförankrad strategi där hållbarhet är integrerat i affärsstrategin och affärsmodellen. Det gör att investeringen i hållbarhetsarbetet kan ställas i relation till affärsnyttan. Processen kan sammanfattas i sex steg. Stegen är:

1. Identifiera vad som är väsentliga hållbarhetsfrågor för ditt företag och dina intressenter
2. Sätta mätbara mål som integrerar och stödjer verksamhet och strategi
3. Prioritera och sätta KPI:er som stödjer strategin, både ur hållbarhetsperspektivet och affärsperspektivet
4. Utarbeta en handlingsplan, identifiera intraprenörer/nyckelpersoner som kan driva förändringen och analysera ekonomiska konsekvenser av önskad förändring
5. Säkra att hållbarhetsarbetet följs upp inom verksamhetens uppföljningsprocesser
6. Kommunicera internt och externt för att entusiasmera och hålla upp energin

5.1 Väsentlighetsanalys

Syftet med en väsentlighetsanalys är att ge en förståelse för hur företagets verksamhet påverkar människor och miljö. Agenda 2030 är en bra utgångspunkt för detta arbete, eftersom de 17 hållbarhetsmålen täcker alla tänkbara hållbarhetsaspekter.

Genom att identifiera vilka som är företagets prioriterade intressenter och vilka hållbarhetsmål som företagets verksamhet påverkar positivt eller negativt kan man sälla bort de områden där företagets verksamhet endast har marginell påverkan.

I analysen är det viktigt att tänka utanför företagets direkta verksamhet och ta hänsyn till hela värdekedjan och värdenätverket. Exempel på områden som bör undersökas tillsammans med kunder och leverantörer, som kan hjälpa ett företag att få en ökad förståelse kring sina väsentliga faktorer:



- Leverantörernas arbetsförhållanden med sociala aspekter och mänskliga rättigheter
- Verksamhetens påverkan på miljö
- Hur kunderna använder produkter och tjänster, dess livslängd och återvinningsgrad

5.2 Uppdatering övergripande mål

När man har identifierat vilka utmaningar och möjligheter man har relaterat till hållbarhetsarbetet, bör man analysera företagets befintliga målsättningar. Stärker befintliga mål de områden man har identifierat i hållbarhetsanalysen eller finns det en risk att de leder till negativa effekter?

Det är en fördel att använda etablerade ramverk där de finns. Inom klimat finns till exempel Science Based Targets för SMEs, vilken lanserades i april 2020 och riktar sig till företag med färre än 500 anställda (SBTi, 2020).

Hur många mål och vilka beror helt på företagets verksamhet och storlek. Ett litet företag med 2–3 anställda kanske nöjer sig med att integrera en ny målsättning – andra kanske bedömer att företaget löper stora risker och missar möjligheter om man inte tar tag i flera hållbarhetsutmaningar.

5.3 Indikatorer och nyckeltal

I arbetet med att definiera indikatorer för de olika målen bör man gå tillbaka till den ursprungliga analysen. För vissa områden finns standardiserade processer, till exempel för att mäta företagets klimatavtryck, men inom andra områden saknas etablerade standarder. Ett exempel är mångfaldsområdet, där mätning av mångfald i ett företag både kan vara oetiskt och olagligt. I det läget kan man istället koppla indikatorer och nyckeltal till specifika åtgärder – till exempel att ändra rekryteringsprocesser så att man undviker att bara anställa människor som ser ut och är som man själv.

Många större företag väljer att följa de riktlinjer för att redovisa organisationers hållbarhetsarbete som definieras av Global Reporting Initiative (GRI) (GRI, 2020). Det finns säkerligen en del mindre företag som kan nå fördelar med att använda sig av GRIs principer. Men, för de flesta SMFs är GRI för komplicerat

5.4 Handlingsplan och ekonomisk analys

Nästa steg är att utarbeta en handlingsplan som är förankrad i hela organisationen. Är det fråga om en större förändringsresa så är det en fördel om förändringsledarna är intraprenörer med engagemang och mandat att driva förändring. Viktigt också att analysera vad investeringarna i tid och resurser kommer att få för konsekvenser för företagets ekonomi avseende såväl resultat- och balansräkning som kassaflöde. Handlingsplanen kan med fördel låta sig inspireras av ISO 26000 som är ett globalt accepterat ramverk som ger vägledning för ett fungerande hållbarhetsarbete.

5.5 Uppföljning och justering av mål och nyckeltal

Uppföljning är A och O för att skapa värde för företaget. Många mål sätts på längre sikt, och därför behöver målen brytas ner i delmål som går att följa upp löpande över tid. Genom regelbunden uppföljning av utfall och fortsatta möjligheter kan företaget justera målbilder och nyckeltal allteftersom ny kunskap och nya lösningar förändrar förutsättningarna.

Genom att i mål och riktning inte bara fokusera på ekonomiskt resultat, utan också på hållbarhetsnytta skapas förutsättningar för systematisk innovation och intraprenörskap.

5.6 Kommunikation av mål, planer och framsteg

För att nå företagets hållbarhetsmål krävs ofta både engagemang från de anställda samt samarbete med andra intressenter. För att möjliggöra detta är det helt grundläggande att företaget är transparent i sin kommunikation av var man vill nå, hur man tänker nå dit och hur det går. Därtill möjliggör genomgripande kommunikation av hållbarhetsarbetet för företag att verkligen kunna kapitalisera på de möjligheter som skapas med hjälp av en tydligare hållbarhetsprofil.

5 Referenser

Accenture. (2014). *Circular Advantage - Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*.

Asia Business Council. (2018). *Building Resilience in Businesses and Supply Chain in Asia*. Asia Business Council. Hämtat från <https://www.asiabusinesscouncil.org/docs/Supply.pdf>

Bank of America Merrill Lynch. (2019). *ESG Matters - 10 reasons you should care about ESG*. Bank of America Merrill Lynch. Hämtat från https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID19_1119/esg_matters.pdf

Barrie, L. (den 20 Jul 2010). *BANGLADESH: M&S to roll out ethical factories initiative*. Hämtat från Just-Style: https://www.just-style.com/news/ms-to-roll-out-ethical-factoriesinitiative_id108353.aspx

BCG. (den 26 April 2017). *The Mix That Matters*. Hämtat från <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talentinnovation-through-diversity-mix-that-matters>

Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2011). *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 2011. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Blomkvist, K., Kappen, P., & Zander, I. (2019). *Grönt intreprenörskap*. Uppsala: Intraprenörskapskompassen.

Business and sustainable development commission. (2017). *Better Business, Better World*.

Business Roundtable. (den 19 Aug 2019). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*. Hämtat från

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> den 14 Sep 2020

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral. *Business horizons*, 39-48.

Cleantech Scandinavia. (2017). *Nordic Cleantech Growth Report*.

CLG Europe. (den 17 Sep 2020). *Corporate Leaders Groups - Business leadership for a climate neutral economy*. Hämtat från Over 150 business and investor CEOs urge the EU to raise EU 2030 GHG emissions targets to at least 55 per cent:

[https://www.corporateleadersgroup.com/reports-evidence-and-insights/ceos-urge-euro-raise-emissions-targets?utm_campaign=AktuellHällbarhet-](https://www.corporateleadersgroup.com/reports-evidence-and-insights/ceos-urge-euro-raise-emissions-targets?utm_campaign=AktuellHällbarhet-Direkten_200917_Username&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqTrackId=156765e98eb44d799cb04f117abea536&elq=eeefa0964)

[Direkten_200917_Username&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqTrackId=156765e98eb44d799cb04f117abea536&elq=eeefa0964](https://www.corporateleadersgroup.com/reports-evidence-and-insights/ceos-urge-euro-raise-emissions-targets?utm_campaign=AktuellHällbarhet-Direkten_200917_Username&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqTrackId=156765e98eb44d799cb04f117abea536&elq=eeefa0964)

Deloitte. (2020). *2020 Global Marketing Trends - Bringing authenticity to our digital age*. Deloitte Development LLC. Hämtat från

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2020-global-marketingtrends/DI_2020%20Global%20Marketing%20Trends.pdf

Development, W. C. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

DMCC. (2018). *The future of trade*. DMCC.

Eccles, R. (den 2 Jan 2019). *7 Sustainable Investing Strategies You Should Know*.

Hämtat från Barron's: <https://www.barrons.com/articles/sustainable-investing-strategies-51546277713>

European Commission. (2016). *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

Europeiska kommissionen. (2020). *En SMF-strategi för ett hållbart och digitalt EU*. Bryssel.

EY. (2020). *How will ESG performance shape your future?* EY. Hämtat från

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/eycom/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf?utm_campaign=AktuellH%C3%A5llbarhet-Direkten_200907_Username&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqTrackId=73cb09d7f38

Forbes. (den 25 Aug 2020). *Sustainability Leadership - The Swedish Way*. Hämtat från

<https://www.forbes.com/sites/georgkell/2020/08/25/sustainability-leadershiptheswedisch-way/#2a271e3c651f>

Fossilfritt Sverige. (2020). *Färdplaner för fossilfri konkurrenskraft*. Hämtat från <http://fossilfritt sverige.se/fardplaner-for-fossilfri-konkurrenskraft/>

FTSE Russell. (2020). *ESG Ratings*. Hämtat från

<https://www.ftserussell.com/data/sustainability-and-esg-data/esg-ratings>

Företagspartner, A. (2020). *Ågaranvisning för Almi Företagspartner AB*.

- GRI. (2020). *Global Reporting Initiative - Empowering Sustainable Decisions*. Hämtat från <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Hållbar Upphandling. (2020). Hämtat från <http://www.xn--hllbarupphandling-8qb.se/hallbarupphandling>
- ILO. (2019). *Small Matters - Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, microenterprises and SMEs*. Geneva: International Labour Organization. Hämtat från https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_723282.pdf
- Kairos Future. (2020). *Hållbarhet 2020-2025 i klimatoch coronakrisens spår - Rapport från en framtidsstudie*.
- Kammarkollegiet. (den 05 04 2019). *Ansvarsfulla investeringar*. Hämtat från <https://www.kammarkollegiet.se/om-oss/organisation/kapitalforvaltningen/ansvinvesteringar/ansvarsfulla-investeringar>
- Kommerskollegium. (2019). Hämtat från Handelspolitik och hållbar utveckling: <https://www.kommerskollegium.se/om-handel/hallbar-handel/handelspolitik-ochhallbar-utveckling/>
- Kommerskollegium. (2020). Hämtat från Rapport: Trade barriers to goods and services important for climate action: <https://www.kommerskollegium.se/publikationer/rapporter/2020/trade-barriers-togoods-and-services-important-for-climate-action-and-opportunities-for-reform/>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins - how inclusion matters*. McKinsey & Company. Hämtat från <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>
- McKinsey. (den 19 Maj 2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. Hämtat från <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-winshow-inclusion-matters>
- Nelson, J. (2004). *The Public Role of Private Enterprise - Risks, Opportunities and New Models of Engagement*. Harvard University. Hämtat från https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/crri/files/workingpaper_1_nelson.pdf
- Nordea. (den 10 jun 2020). *Varför ska ett litet företag bry sig om hållbarhet?* Hämtat från Open Insights by Nordea : <https://insights.nordea.com/sv/entreprenorskap/varfor-ska-ettilitet-foretag-bry-sig-om-hallbarhet/>
- OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. Paris: OECD. Hämtat från <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- Polman, P., & Bhattacharya, C. (2016). *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*. Hämtat från Stanford Social Innovation Review:

https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business#:~:text=Besides%20the%20financial%20benefits%20that,overall%20engagement%20all%20go%20up

Regeringskansliet. (2019). *Plattform för internationellt hållbart företagande*. Stockholm:

Regeringskansliet.

Regeringskansliet. (2019). *Sveriges export- och investeringsstrategi*. Stockholm: Regeringskansliet.

Regeringskansliet. (2020). *Statens ägarpolicy och principer för bolag med statligt ägande 2020*.

Näringsdepartementet, Regeringskansliet. Hämtat från

<https://www.regeringen.se/49314c/contentassets/d0ec26e509b94bd698f968aca4d983c1>

[/statens-agarpolicy-och-principer-for-bolag-med-statligt-agande-2020-webb.pdf](#)

Rockström, & Sukhdev. (2016). *Stockholm Resilience Centre*. Hämtat från

<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-foodconnects-all-the-sdgs.html>

Saltängen Mekaniska Verkstad. (den 1 juni 2018). *Saltängen i Dagens Industri*.

Hämtat från <https://www.saltangen.se/saltangen-i-dagens-industri/>

Saltängen Mekaniska Verkstad. (2019). *SAMMANSVETSAT*. Hämtat från Mångfald, jämställdhet och Saltängen-andan:

[https://www.saltangen.se/wpcontent/](https://www.saltangen.se/wpcontent/uploads/2019/09/sammansvetsat-4-2019-webb.pdf)

[uploads/2019/09/sammansvetsat-4-2019-webb.pdf](#)

SBI. (2019). *Official Report 2019*. Sustainable Brands Index. Hämtat från

<https://www.sbindex.com/>

SBTi. (April 2020). *FAQs for SMEs*. Hämtat från Science Based Targets Initiative:

<https://sciencebasedtargets.org/faqs-for-smes/>

Statens Inköpscentral vid Kammarkollegiet. (den 27 08 2020). *Hur arbetar vi med hållbarhet?* Hämtat från

<https://www.avropa.se/fokusomraden/hallbarhet/hur-arbetar-vi-med-hallbarhet/>

Strebels, P. (1996). *Why Do Employees Resist Change?* Harvard Business Review.

Hämtat från <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>

Sworder, C. (2017). *Cleantech Group*. Hämtat från Innovation Index 2017:

<https://www.cleantech.com/2017-global-cleantech-innovation-index-a-look-at-where-entrepreneurial-clean-technology-companies-are-most-likely-to-emerge-from-over-the-next-10-years-and-why/>

TCFD. (2016). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial*

Disclosures. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Hämtat från <https://www.fsbtcfd.org/publications/recommendations-report/>

Tillväxtverket. (2020). *Basfakta om företag*. Hämtat från

<https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-omforetag.html#:~:text=Det%20finns%20idag%20cirka%201,9%20procent%20av%20samtliga%20f%C3%B6retag>

Trine. (2020). *It's easy to invest in a greener future - For people, for planet, for profit*. Hämtat från <https://trine.com/>

UNDESA. (2019). *Micro-, Small-, and Medium-Enterprises (MSMEs) and their role in realizing the Sustainable Development Goals*. Department of Economic and Social Affairs. Hämtat från https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26073MSMEs_and_SDGs.pdf#page=13&zoom=100,92,96

Upphandlingsmyndigheten. (2020). Statistik om offentlig upphandling.

Utrikesdepartementet. (2017). Ann Linde lyfter fram affärsmöjligheter i FN-systemet.

WEF. (2020). *The Global Risks Report 2020*. World Economic Forum. Hämtat från <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

Weitz, N., Carlsen, H., & Trimmer, C. (2019). *SDG Synergies: An approach for coherent 2030 Agenda implementation*. Stockholm Environment Institute. Hämtat från <https://knowledge.unccd.int/sites/default/files/inline-files/sci-brief-2019-sdg-synergies-2.pdf>

World Trade Organization. (2018). *Mainstreaming trade to attain the Sustainable Development Goals*. World Trade Organization.

WWF. (2020). *Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss*. Gland, Switzerland: WWF. Hämtat från <https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/4783129/LPR/PDFs/ENGLISH-FULL.pdf>

WWF. (2020). *Medium Corporation*. Hämtat från The WWF One Planet Business Framework: <https://medium.com/@justus.kammueler/the-wwf-one-planet-business-framework-1662208484c5>

Yar Hamidi, D., & Yamak, S. (2020). SME Governance for Sustainability. *European Academy of Management Conference, EURAM*. Dublin. Hämtat från <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237320300803>

Ye, L. (2019). *Corporate purpose performance as a driver of employee engagement: the mediating role of transformational leadership and job resources*. St. Gallen: The University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences.