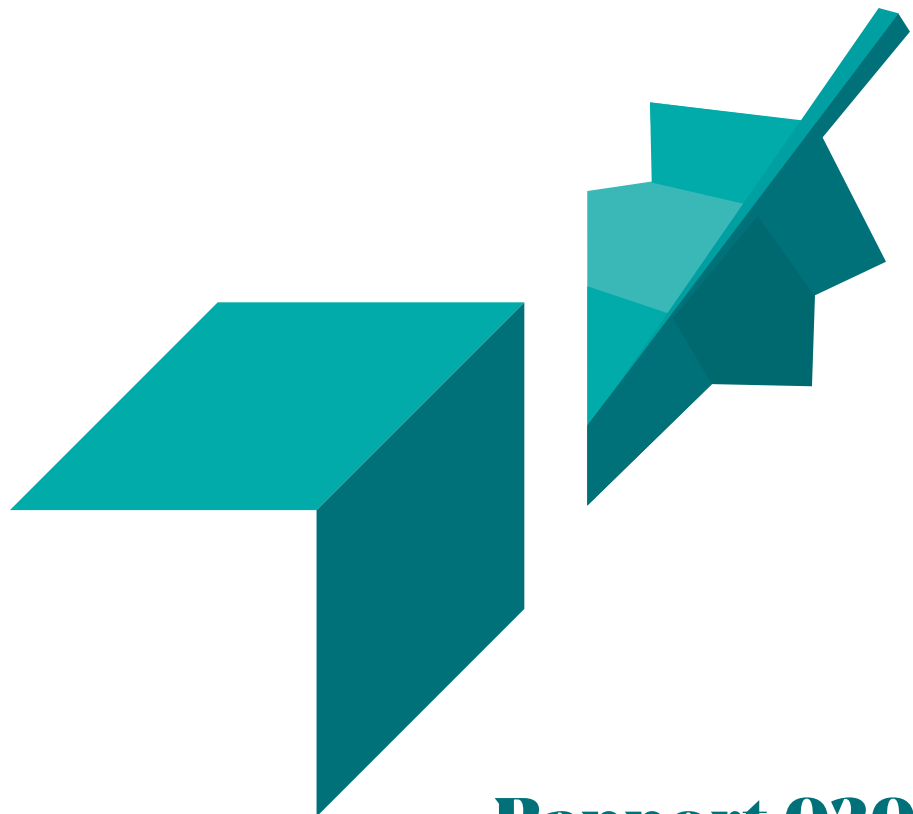


# Hållbart företagande

En metod för branschspecifika analyser  
av företagens hållbarhetsarbete



**Rapport 0204**

**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillväxtverket.se/publikationer](http://tillväxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek

**© Tillväxtverket**

Stockholm, september 2016  
Produktion: Ordförandet AB  
ISBN 978-91-87903-71-7  
Rapport 0204

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Johanna Giorgi  
Telefon, växel 08-681 91 00

# Förord

Hållbart företagande är en del av framgångsrikt företagande. Över hälften av svenska små och medelstora företag arbetar med hållbarhet, och det är än vanligare bland de medelstora (över tio anställda), men skillnaderna är stora mellan olika branscher. Det egna engagemanget är den viktigaste drivkraften medan bristande affärsnytta och avsaknad av stöd ses som de största hindren.

Detta framgick av vår undersökning Företagens villkor och verklighet (2014) och den särskilda temarapporten kring Hållbart företagande (2015). Undersökningen gav oss en övergripande bild av företagens hållbarhetsarbete, men pekade också på behovet av fördjupad kunskap för att kunna utveckla det stöd företagen menar att de saknar. Vi behöver alltså dels bättre förstå vilka frågor branscher arbetar med, men vi behöver också kunna värdera företagens hållbarhetsarbete för att identifiera vilka utvecklingsbehov som finns.

När vi nu tagit fram en specifik metod för att analysera hållbart företagande är det alltså för att fördjupa vår kunskap och värdera företagens arbete, men också för att kunna utforma bättre och mer branschanpassade insatser. Men inte minst har det också varit en fråga om att hitta nya arbetssätt.

Vår referensgrupp med branschföreträdare och hållbarhetsexperter har spelat en nyckelroll när vi testat analysmetoden på svenska modeföretag. Referensgruppen har bidragit med tid, kontakter och expertis. Viktigast har kanske ändå varit deras beredskap att agera som sin egen branschs tuffaste kritiker. Att bedöma hållbart företagande är svårt från utsidan. Det är lätt att fastna i de formella frågorna, som riktlinjer, mål och styrning, utan att kunna göra en bedömning av om hållbarhet verkligen är en del av kärnverksamheten eller ej. Svenskt mode är känt för att ligga långt fram i hållbarhetsfrågorna och är på många sätt drivande. Men alltför många förlitar sig på att de enstaka företagens arbete ska utveckla hela branschens hållbarhetsarbete. Att stå upp och säga att vi inte nöjer oss med detta – vi kan alla bli bättre, mycket bättre – är den typ av tänkande som krävs för att lyfta hela branscher.

På samma vis ska vi på Tillväxtverket bli bättre – mycket bättre – på att främja och lyfta företagens hållbarhetsarbete. Bättre på att stötta de företag som inte kommit igång, men också bättre på att hjälpa de företag som redan kommit en bit på väg.

Stockholm i september 2016

*Johanna Giorgi*  
Analytiker, Tillväxtverket

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>7</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>11</b>
<b>Inledning</b>	<b>12</b>
Uppdragets innehåll och avgränsningar	13
Vilka har skrivit denna rapport	13
Rapportens innehåll och disposition	14
<b>DEL 1: Modell – att kartlägga hållbarhet i en bransch</b>	<b>15</b>
<b>Analysmodell – hållbart företagande</b>	<b>16</b>
Bakgrund – Vår syn på hållbart företagande	16
Analysmodellens utgångspunkter	17
Analysmodellens övergripande beståndsdelar	19
Generella och branschspecifika företagsprocesser	20
Förklaringsmodell – skala av hållbarhetsmognad	22
<b>DEL 2: Pilotstudie – Hållbart företagande i modebranschen</b>	<b>25</b>
<b>Modebranschen i Sverige</b>	<b>26</b>
<b>Pilotstudie – att mäta hållbart företagande i modebranschen</b>	<b>27</b>
Metod	27
<b>Respondenterna</b>	<b>28</b>
Företagens storlek och hemvist	28
Företagsledaren	29
<b>Hållbart företagande i processer</b>	<b>30</b>
Process 1 – Design och produktutveckling	30
Process 2 – Produktion	31
Process 3 – Distribution	33
Process 4 – Användning och återvinning	34
Process 5 – Kommunikation	36
Process 6 – Personalpolitik	38
Process 7 – Styrning	40
Sammanställning – fokus på design, mindre på konsumentens användning	41
Den övergripande bilden – Hållbarhetstrappor	42

<b>DEL 3: Genomförande och utvärdering</b>	<b>45</b>
<b>Genomförande</b>	<b>46</b>
Arbetsmetod – samverkan med en bransch	46
<b>Lärdomar</b>	<b>48</b>
Pilotstudiens metod och genomförande	48
Analysmodellens innehåll	49
Nästa steg – Tillväxtverkets roll	50
<b>Avslutande diskussion</b>	<b>52</b>
Studiens mervärden	52
Nästa steg	53
<b>BILAGOR</b>	<b>57</b>
<b>Bilaga 1 – Enkät</b>	<b>58</b>
Följebrev	58
Bakgrundsfrågor	58
Hållbart företagande	59
<b>Bilaga 2 – Referensgruppen</b>	<b>65</b>



# Sammanfattning

Att kartlägga hållbarhetsarbetet i företag och branscher är ingen ny utmaning. Hållbarhet har diskuterats under flera decennier och olika definitioner, verktyg och standarder har tagits fram för att kunna mäta och bedöma hur utvecklingen ser ut.

En begränsning med befintliga kartläggningar är att de, direkt eller indirekt, fokuserar på stora företag och på företag som genomför en hållbarhetsrapportering. Mindre företag har som regel inte resurser att administrera en rapportering av deras hållbarhetsarbete, inte sällan arbetar de ändå med hållbarhet i sin verksamhet på ett väl utvecklat sätt. Många kartläggningar utgår dessutom ofta ifrån hållbarhetsfrågor snarare än ifrån företagets processer vilket gör det svårt att bedöma i vilken mån frågorna faktiskt kopplar till företagets kärnverksamhet.

*Syftet med den här rapporten är därför att utveckla en analysmodell och metod för att mäta hållbart företagande som omfattar företag av varierande storlek och branscher och som utgår ifrån företagets verksamhet.*

## Metoden kartlägger företagets hållbarhetsmognad

Centralt för metoden är möjligheten att kartlägga företagets hållbarhetsarbete på en skala efter hur pass utvecklat detta arbete är. Metoden omfattar därför en förklaringsmodell som kvalitativt beskriver olika nivåer av hur utvecklat hållbarhetsarbetet är i företagets verksamhet. Begreppet rapporten använder för att beskriva denna skala av hållbarhet är företagets och en branschs *hållbarhetsmognad*.

Den förklaringsmodell som används för att beskriva och visualisera hållbarhetsmognaden är en trappa i fyra steg. *Hållbarhetstrappans* fyra steg sträcker sig från att företagen inte bedriver något hållbarhetsarbete till att hållbarhet utgör grunden för företagets verksamhet och existens, se Figur 1.

Figur 1 Hållbarhetstrappan utgör en förklaringsmodell över hållbarhetsmognaden i en bransch.



## Metoden har ett brett perspektiv på hållbarhet

En ytterligare viktig utgångspunkt i modellen är att den omfattar ett brett perspektiv på hållbarhet. Med ett brett perspektiv avses för det första att modellen omfattar både social och miljömässig hållbarhet. För det andra omfattar perspektivet hela livscykeln för den produkt som ett företag skapar. Det vill säga från produktutveckling, produktion och distribution till användning i konsumentled samt vad som händer i slutet av produktens livslängd.

## Metoden utgår ifrån företagsprocesser

Metoden utgår ifrån att kartlägga hållbarhetsmognaden i de företagsprocesser som utgör en branschs värdekedja. Syftet med att metoden utgår ifrån företagsprocesser och inte ifrån olika hållbarhetsområden är att sätta själva företagandet i fokus i kartläggningen. Det vill säga hur hållbarhetsarbetet kommer in i och utgör en del av företagets ordinarie verksamhet. Denna utgångspunkt möjliggör även att analysera inom vilka områden i företagets verksamhet där ett eventuellt behov av stöd för att stärka hållbarhetsarbetet är som störst.

De sju företagsprocesser som metoden utgår ifrån kan delas in i två övergripande kategorier. Den första kategorin omfattar de mer generella företagsprocesser som är branschöverskridande. Denna kategori utgörs av *styrning*, *kommunikation* och *personalpolitik*. Den andra kategorin utgår ifrån de branschspecifika förutsättningarna i den bransch som ska studeras. I denna rapport då en pilotstudie av modebranschen har genomförts består denna kategoris företagsprocesser av *design & produktutveckling*, *produktion*, *distribution* och *användning & återvinning*.

Den första kategorin av generella företagsprocesser kan vara konstant för samtliga branscher som ska kartläggas. För den andra kategorin behöver modellen anpassas efter den bransch som ska studeras.

Analysmodellen fokuserar dock inte enbart på den totala graden av hållbarhetsmognad utan även på innehållet i företagets hållbarhetsarbete. För att visualisera inom vilka processer företagen fokuserar sitt hållbarhetsarbete används ett spindeldiagram.

## Samverkan med branschen

Metoden bygger på ett arbetssätt där det sker en nära samverkan mellan Tillväxtverket och den bransch som ska analyseras. Syftet är att kunna anpassa modellens branschspecifika del så studien fångar de centrala frågorna för den specifika branschen.

Därtill handlar samverkan om att stärka Tillväxtverkets arbete för ett mer hållbart näringsliv i Sverige. Genomförandet av studien utgör ett verktyg för olika branschföreträdare att få en fördjupad kunskap om hur hållbarhetsarbetet ser ut bland företagen i branschen och samtidigt diskutera en gemensam fråga i ett neutralt forum. På samma vis kan studien utgöra en grund för diskussion mellan bransch-, företagsfrämjande och andra aktörer av utveckling och genomförande av eventuella åtgärder.

## Pilotstudie med modebranschen

Som en del av projektet har en pilotstudie genomförts av modebranschen i syfte att testa analysmodellen.<sup>1</sup>

Övergripande visar pilotstudien att den genomsnittliga hållbarhetsmognaden bland de deltagande företagen befinner sig på steg två på väg upp mot steg tre i hållbarhetstrappan. Det vill säga att hållbarhetsarbetet framför allt sker i enskilda projekt men på väg mot att bli mer integrerat i verksamheten. Analysen visar vidare att företag med fler än tio anställda uppger att de arbetar med håll-

<sup>1</sup> Undersökningen har skett i form av en webbenkät med kläd- och skoproducerande företag som är medlemmar i branschorganisationerna Association of Swedish Fashion Brands, Föreningen Svenskt mode eller Teko, Sveriges Textil- och Modeföretag.



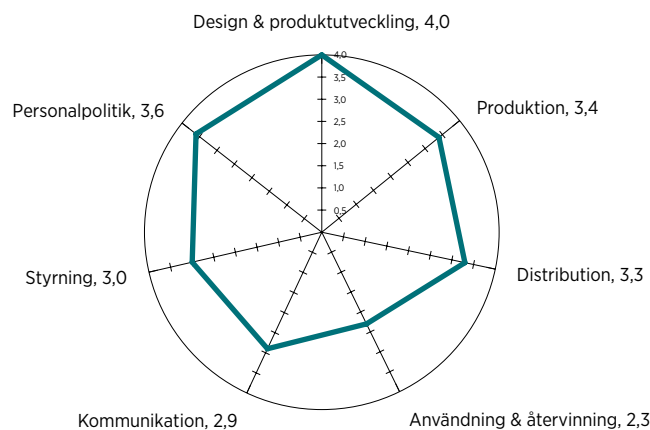
barhet i högre utsträckning än mindre företag. Resultatet visar även att företag som startats för mindre än fem år sedan uppger att de arbetar med hållbarhet i högre utsträckning än företag som funnits längre.

Spindeldiagrammet i Figur 2 visar en sammanställning över i vilken utsträckning företagen uppger att de arbetar med hållbarhet inom olika företagsprocesser. Diagrammet visar på en relativt jämn fördelning mellan olika företagsprocesser. Företagen uppger dock att de i något högre utsträckning fokuserar sitt hållbarhetsarbete till designprocessen och i något mindre utsträckning när det gäller det som sker nedströms då konsumenterna använder deras produkter.

Resultatet indikerar därmed att det kan finnas brister i hur företagen ser på kopplingen mellan deras produktutveckling och hur konsumenten använder produkten. Det vill säga hur ett mer cirkulärt tänkande i företagets affärsmodeller har stor betydelse för att skapa ett mer hållbart företagande.

Resultatet i undersökningen ska dock tas med viss försiktighet då relativt få företag har deltagit i undersökningen. Detta på grund av begränsningar i resurser i detta projekt för att göra en fullskalig kartläggning av modebranschen. Syftet med pilotstudien har varit att i första hand testa analysmodellens metod.

**Figur 2 Spindeldiagrammet synliggör hållbarhetsarbetet inom olika företagsprocesser.**



### Nästa steg – vidareutveckling av modellen

Rapporten avslutas med en diskussion om hur modellen kan utvecklas vidare. Diskussionen berör dels det praktiska förfarandet av bland annat datainsamlingsmetoden och möjliga kompletteringar av enkätens frågebatteri. Dels diskuteras den avslutande delen en myndighets roll i denna typ av samverkansprojekt med en bransch. Diskussionen berör hur myndigheten kan utveckla korta och snabba insatser i anslutning till framtida genomförandeprojekt för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för branschaktörerna att driva frågan vidare. Dels hur denna typ av projekt kan användas som en grund för att utveckla mer långtgående strategiska insatser.



# Bakgrund

# Inledning

Att kartlägga hållbarhetsarbetet i företag och branscher är ingen ny utmaning. Hållbarhet har diskuterats under flera decennier och olika definitioner, verktyg och standarder har tagits fram för att kunna mäta och bedöma hur utvecklingen ser ut.

När det gäller företags hållbarhetsarbete fokuserar dock de flesta av de befintliga kartläggningarna på de stora företagen och utgår ifrån redovisning som företagen gör. Exempelvis inom den finansiella sektorn genomförs kartläggningar regelmässigt med så kallad ESG-analys där ESG står för *Environmental, Social and Governance*. Dessa analyser tar sin utgångspunkt i företagets kvantitativa redovisning av en rad miljömässiga, sociala och ekonomiska indikatorer utifrån rapporteringsstandarder såsom GRI, *Global Reporting Initiative*, samt hur dessa indikatorer utvecklas från år till år.<sup>2</sup>

Denna typ av analys har sina tydliga begränsningar. En första begränsning är att bolagen som ska analyseras måste producera en årlig hållbarhetsredovisning enligt samma standard. I dagsläget hållbarhetsredovisar totalt ca 300 svenska företag, vilket alltså är en liten bråkdel av Sveriges nära 1,1 miljoner företag.<sup>3</sup> Detta kan dock förväntas öka till ca 2 000 bolag med ny lagstiftning från 2016 men fortfarande är det alldeles för få för att ge en mer heltäckande bild av svenskt näringsliv.

Det finns också andra jämförande analyser av hållbarhetsarbete i företag och branscher, men de flesta har det gemensamt att de baserar sig på samma indata och med samma begränsningar som ovan, till exempel Folksam's index för ansvarsfullt företagande som omfattar börsens bolag och som tas fram vart annat år.<sup>4</sup> Det finns också standarder för utveckling av hållbarhetsarbetet, som till exempel Global Compact, ISO 26000 och en del branschspecifika verktyg.

Dessa kartläggningar fokuserar ofta på stora företag och på företag som hållbarhetsrapporterar. Mindre företag har som regel inte resurser att administrera en rapportering av deras hållbarhetsarbete, inte sällan arbetar de ändå med hållbarhet i sin verksamhet på ett väl utvecklat sätt. En ytterligare begränsning med flera etablerade kartläggningar är att de ofta utgår ifrån hållbarhetsfrågor snarare än ifrån företagets processer.

Sammantaget innebär detta att denna typ av kartläggningar inte har fungerat som ett välfungerande underlag för Tillväxtverket när det gäller myndighetens arbete med stärka ett hållbart företagande. Syftet med den här rapporten är därför att utveckla en analysmodell som bättre kan omfatta olika typer av företag. I förlängningen ska analysmodellen bidra till att utveckla Tillväxtverkets företagsfrämjande verksamhet.

---

<sup>2</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>3</sup> Statistiska centralbyrån, Företagsdatabasen.

<sup>4</sup> Folksam (2013), "Index för ansvarsfullt företagande 2013".

## Uppdragets innehåll och avgränsningar

Tillväxtverket har för avsikt att genomföra branschspecifika analyser av företags hållbarhetsarbete och därmed är uppdragets "[h]uvudsyfte ... att utveckla en metod för att genomföra kartläggningar av olika branscher".<sup>5</sup>

Uppdraget kan förstås som bestående av två delar. För det första består uppdraget i att utveckla en analysmodell och metod för att mäta hur pass välutvecklat hållbarhetsarbetet är inom en bransch och möjliggöra jämförelse med andra branscher. För det andra omfattar uppdraget även att testa denna analysmodell i en pilotstudie där modebranschen undersöks. Med modebranschen menar vi företag som är verksamma inom tillverkning av, och handel med kläder, skor, textilier, väskor och accessoarer.

### Avgränsningar

Uppdraget innebär att utveckla en metod som ska kunna appliceras på flera olika branscher för att kunna göra jämförelser mellan branscher sett till hur utvecklat företagets hållbarhetsarbete är. Uppdraget är avgränsat till en nivå som innebär en övergripande analys av i vilken utsträckning företag inom en bransch arbetar med hållbarhet och inte detaljerade studier av specifika delar av hållbarhetsarbetet.

Den övergripande nivån innebär att resultatet från en kartläggning av en bransch ska skapa ett underlag för en fördjupad diskussion mellan Tillväxtverket och branschföreträdare om hur ett hållbart företagande kan stärkas inom den specifika branschen. Resultatet ska ge indikationer inom vilka företagsprocesser som hållbarhetsarbetet är starkt och inom vilka processer där utvecklingsbehovet är större och där ett eventuellt behov av stöd är som störst.

Kartläggningen av modebranschen är avgränsad till en pilotstudie och består inte av en fullskalig kartläggning av modebranschen. Detta innebär att kartläggningens huvudsyfte är att testa analysmodellen och metoden samt ge feedback till en framtida vidareutveckling. I andra hand är syftet att generera ett resultat över hur välutvecklat hållbarhetsarbetet är i modebranschen.

### Vilka har skrivit denna rapport

Rapporten har tagits fram av Volante Research i nära samarbete med Tillväxtverket. Volante Research är ett forskningsbaserat kunskapsföretag som har som vision att bidra till en klokare och roligare värld genom att utveckla och sprida kunskap. Volante arbetar med utvärdering, rådgivning, forskning och kommunikation.

Författare till denna rapport är Joakim Sternö och Tobias Nielsén vid Volante. I de fallen "vi" används i rapporten syftar det på rapportförfattarna. Niclas Ihrén vid Matters Group har haft en rådgivande funktion och bidragit med textavsnitt avseende hållbarhetsbegreppet.

Till arbetet har även knutits en referensgrupp med branschföreträdare och experter inom hållbarhet i modebranschen. Se bilaga 2 för en redogörelse av vilka som har ingått i denna referensgrupp.

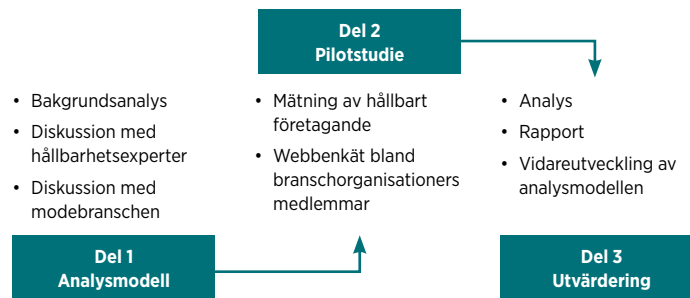
---

<sup>5</sup> Tillväxtverkets avropsförfrågan, dnr 2.4.1-Å 2015-1600.

## Rapportens innehåll och disposition

Uppdragets genomförande har skett i tre steg vilka visas i figuren nedan. Det första steget bestod i att utveckla det teoretiska ramverket och metoden för att mäta hållbart företagande. Det andra steget var att genomföra en pilotstudie för att testa metoden på modebranschen. Det tredje steget har bestått i att utvärdera resultatet av pilotstudien för att dra lärdomar av genomförandet och vidareutveckla metoden ytterligare.

Figur 3 Genomförandeprocessen av uppdraget.



Rapportens disposition följer i stor utsträckning dessa steg och är indelad i tre huvudsakliga delar. Efter detta inledande kapitel som beskriver bakgrunden till uppdraget kommer ett kapitel som beskriver den modell som utvecklats inom uppdraget. Del två redovisar och diskuterar pilotstudiens resultat. Del tre för en diskussion kring projektets genomförande och förslag kring hur analysmodellen kan utvecklas framåt.

# **Del 1: Modell – att kartlägga hållbarhet i en bransch**

# Analysmodell

## – hållbart företagande

Detta avsnitt redogör för den analysmodell som utgör ramverket för undersökningen. Avsnittet går igenom hur hållbart företagande definieras inom analysmodellen och modellens övriga utgångspunkter. Analysmodellen består vidare av en förklaringsmodell vars syfte är att visualisera och begreppsliga en branschs hållbarhetsmognad. Därefter redogörs för grunden i hur förklaringsmodellerna har använts i genomförandet av pilotstudien.

### Bakgrund – Vår syn på hållbart företagande

I detta avsnitt redogör vi för det grundläggande perspektivet i synen på hållbart företagande i denna studie.

#### Brett perspektiv på hållbarhet

De globala utmaningarna som vi står inför är många och komplexa och fångar därmed in en mängd olika aspekter en analys av hållbart företagande behöver ta hänsyn till. Miljömässig hållbarhet handlar bland annat om hur vi använder ändliga resurser, som metaller, mineraler och fossila bränslen. Det handlar om förnyelsebara resurser som också ska hanteras på ett hållbart sätt, som skog och jordbruk, liksom råvaror från havet. Likaså energi från förnyelsebara källor som sol och vind. Det handlar förstås också om hur vi hanterar avfall och sluter kretslopp så långt det är möjligt.

Den sociala sidan av hållbarhetsbegreppet innefattar allt som är betydelsefullt för att vi ska kunna bidra till socialt inkluderande samhällen där människor kan leva goda liv. För företag handlar det såväl om perspektiv på anställda, kunder och de som arbetar i företagets leverantörskedjor, såväl för produkter och tjänster. Sist men inte minst har vi som tredje dimension ekonomisk hållbarhet som handlar om att företag har ett ansvar för att arbeta ekonomiskt långsiktigt, med hushållning av ekonomiska resurser.

Vilka hållbarhetsfrågor som är mest betydelsefulla för ett företag är starkt avhängigt vilken bransch företaget tillhör. Det är lätt att förstå att ett telekomföretag påverkar människor och samhälle på ett helt annat sätt än ett sjukhus, ett bilföretag eller ett modeföretag. Följaktligen blir det alltså olika hållbarhetsfrågor som blir utmanande och viktiga i verksamheten.

Då analysmodellen ska kunna omfatta många olika branscher och typer av företag är vår utgångspunkt därför att modellen måste kunna omfatta alla dessa olika aspekter på hållbarhet. Vidare är utgångspunkten att den definition som ligger till grund för analysmodellen ska bygga på tidigare befintliga erfarenheter och definitioner av hållbarhet.

Blickar vi bakåt har hållbarhetsbegreppet utvecklats mycket över tid. Två publikationer som har haft ett stort inflytande för hållbarhetsdiskussionen och hållbart företagande är FN:s Brundtlandrapport och FN-protokollet Global Compact. Det var år 1987 då "Vår gemensamma Framtid", eller Brundtlandrapporten,



publicerades av FN som grunden för en definition av hållbar utveckling etablerades globalt med de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Tolv år senare år 1999 lanserade FN ett protokoll, Global Compact, som omfattar tio principer för hur företag som ställer sig bakom protokollet skall bidra till en hållbar utveckling. Global Compact har också en metodik kopplad till definitionen för hur företag kan implementera ett hållbarhetsarbete och hur de rapporterar framsteg från år till år.

Mycket har dock hänt på de dryga femton år som gått sedan Global Compact publicerades. Idag är kraven på företag mycket tydligare och mer långtgående. Det har utvecklats en rad olika standarder och verktyg med sina definitioner för att arbeta med hållbart företagande, en del generella och en del tillämpbara för specifika branscher.

Global Reporting Initiative, GRI, är den mest spridda standarden för transparent redovisning av ett företags hållbarhetsarbete. OECD Guidelines for Multinational Enterprises är en annan standard som kommit i nya versioner sedan 1976. Som framgår av namnet vänder sig standarden främst till stora, multinationella företag.

En mer intressant definition att utgå ifrån för syftet med denna rapport är den definition som används inom ISO 26000. Det är en internationell standard som beskriver företags sociala ansvarstagande med utgångspunkten att göra en beskrivning som är generell, oavsett bransch. Likaså är utgångspunkten att definitionen ska fungera både för större och mindre organisationer. Standarden är från 2010 och utgör en aktuell beskrivning av vad socialt ansvarstagande eller hållbart företagande är för något. Socialt ansvarstagande definieras i ISO 26000 som:

*En organisations ansvar för den påverkan som organisationens beslut och aktiviteter har på samhälle och miljö och som genom transparent och etiskt uppförande bidrar till hållbar utveckling, inklusive hälsa och välfärd i samhället, tar hänsyn till intressenters förväntningar, är förenlig med tillämpliga lagar och i överensstämmelse med internationella uppförande-normer, är integrerat i hela organisationen och praktiseras i dess relationer.<sup>6</sup>*

Denna definition har en bred utgångspunkt och omfattar hur en organisations verksamhet påverkar sin omgivning i olika led. Det vill säga att hållbart företagande omfattar både det som händer hos leverantörer och hos konsumenten.

## **Analysmodellens utgångspunkter**

Analysmodellen har som primärt syfte att användas för att göra en övergripande bedömning av hållbarhetsmognaden i en bransch eller grupp av företag genom en kvantitativ analys av företagen. I uppdraget att utveckla modellen innebär det att det är fem utgångspunkter som är centrala. Dessa grundförutsättningar har dels definierats i uppdragets formulering och utgör dels en konsekvens av de praktiska förutsättningarna som analysmodellen behöver ta hänsyn till. Dessa utgångspunkter är att analysmodellen ska 1) kunna tillämpas på olika branscher, 2) vara tillämpbar för företag av olika storlek, 3) följa internationella standarder, 4) utgå ifrån företagsprocesser och 5) kunna genomföras på ett resurseffektivt sätt. Nedan går vi igenom vad dessa utgångspunkter innebär och utmaningar det innebär för analysmodellens utformning och innehåll.

<sup>6</sup> Swedish Standards Institute (2010), "Vägledning för socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010, IDT)"

## **1. Analysmodellen ska vara tillämpbar för olika branscher**

Då ett syfte med analysmodellen är att kunna göra jämförelser mellan olika branscher måste också själva modellen kunna appliceras på olika branscher. Utmaningarna när det gäller hållbarhetsfrågor ser dock mycket olika ut i olika branscher. Det är enkelt att förstå att det ser väldigt olika ut bland företag inom branscher som exempelvis gruvor, tillverkande textilföretag, IT-företag och sjukhus. Vissa branscher har exempelvis en omfattande leverantörskedja medan andra har centrala miljöutmaningar. Inom vården utgör etiska förhållningssätt till patienter och deras integritet en viktig del av hållbarhetsarbetet, vilket inte är aktuellt på samma sätt för andra typer av företag.

En del aspekter i ett hållbart företagande har dock en mer generell tillämpbarhet. Det gäller exempelvis styrning och kommunikation. De mer generella delarna kan därför analyseras utifrån likartade frågeställningar. Olikheter mellan branscher innebär dock att branschspecifika anpassningar av analysmodellen måste göras för de delar som berör kärnverksamheten inför varje branschkartläggning.

## **2. Analysmodellen ska vara tillämpbar för företag i varierande storlek**

Analysmodellen ska kunna användas för att undersöka företag av olika storlek. En utmaning med detta är att det är stor skillnad på hur ett stort företag styrs jämfört med ett litet. Stora företag är typiskt mycket mer styrda av definierade processer och ledningsstrukturer, styrande dokument och tydliga roller än vad mindre företag är. I en mindre organisation sker styrning och andra företagsprocesser på ett mer flexibelt förhållningssätt, vilket däremot inte innebär att företagen saknar kontroll. Detta innebär att modellen behöver fånga mer strukturella aspekter i hållbarhetsarbetet men också ha ett fokus på det hållbarhetsarbete som sker i kärnverksamheten.

## **3. Analysmodellen ska följa internationella standarder**

Hållbart och socialt ansvarstagande är ett område som utvecklats snabbt under senare år. Det sker en global utveckling och det är viktigt att förhålla sig till de internationella koder och standarder som utvecklas, eftersom dessa i sin tur också utvecklas relativt lagstiftning och så vidare. Vi har utgått från ISO 26000 som är en internationell och modern standard för socialt ansvarstagande framtagen 2010.

## **4. Analysmodellen ska utgå ifrån företagsprocesser**

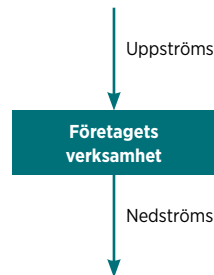
De flesta av de befintliga standarder och kartläggningar av hållbart företagande utgår ifrån ett antal hållbarhetsområden. Det gäller även för ISO 26000 som utgår ifrån sju områden; verksamhetsstyrning, miljö, goda verksamhetsmetoder, konsumentfrågor, mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, samhällsengagemang och utveckling.

Syftet med analysmodellen i denna rapport är dock att ha ett större fokus på företagandet genom att utgå ifrån processer i kärnverksamheten och i vilken utsträckning hållbarhetsarbetet kommer in i dessa processer snarare än tvärtom.

Då vi tillämpar en bred definition av hållbart företagande ska analysmodellen kunna fånga ett företags direkta och indirekta påverkan. Utgångspunkten är

därför att de processer som modellen ska mäta ska omfatta ett perspektiv som innefattar såväl det som sker uppströms i ett företags verksamhet, i exempelvis leverantörsleden, och nedströms i verksamheten då konsumenterna använder de produkter eller tjänster som företaget producerar.

**Figur 4** Analysmodellen ska omfatta det som sker uppströms i ett företags verksamhet i sin leverantörskedja som nedströms då kunderna använder produkten eller tjänsten som företaget producerar.



## 5. Analyser enligt modellen ska kunna genomföras på ett resurseffektivt sätt

För att modellen ska kunna tillämpas på ett stort antal företag får inte själva analysmodellen vara för krävande eller omfattande. Detta är dock en utmaning då hanteringen av hållbarhetsfrågor spänner över ett vitt fält och kan vara nog så komplex. Vi har balanserat detta genom en modell som skall kunna fungera för självskattning genom enkät via webb eller telefon. Svartalternativen är kvantitativa snarare än kvalitativa, vilket underlättar och gör svaren mer jämförbara.

Analysen ska kunna göras dels på en övergripande nivå som visar på en generell riktning för hur utvecklat hållbarhetsarbetet är i en bransch, vilket möjliggör jämförelser mellan branscher. Denna analys ska kunna kompletteras med en något mer djupgående nivå kring olika specifika områden. Resultatet ska i huvudsak fungera som ett underlag för en fortsatt diskussion om hur hållbarhetsarbete i bransch kan utvecklas inom utvalda områden. Resultatet förväntas inte ge detaljerade svar om hur eventuella framtida företagsstöd kan designas.

### Analysmodellens övergripande beståndsdelar

Efter att de grundläggande utgångspunkterna för analysmodellen identifierats har metoden för att utveckla analysmodellen bestått av tre stycken komponenter eller beståndsdelar.

#### Beståndsdel 1 – Företagsprocesser

Den första beståndsdel utgörs av de företagsprocesser som analysmodellen ska mäta. Det vill säga att mäta i vilken utsträckning företagen inom en bransch arbetar med hållbarhet enligt en skala av hållbarhetsmognad<sup>7</sup> inom respektive företagsprocess. Företagsprocesserna har delats in i två övergripande teman där det första är generellt och det andra temat är branschspecifikt. För att visualisera i vilken utsträckning företagen arbetar med hållbarhet inom de olika processerna har ett spindeldiagram kopplats till hållbarhetsarbetet inom de olika företagsprocesserna.

<sup>7</sup> Se avsnitt "Förklaringsmodell – skala av hållbarhetsmognad" för en diskussion kring begreppet hållbarhetsmognad.

## Beståndsdel 2 – Förklaringsmodell

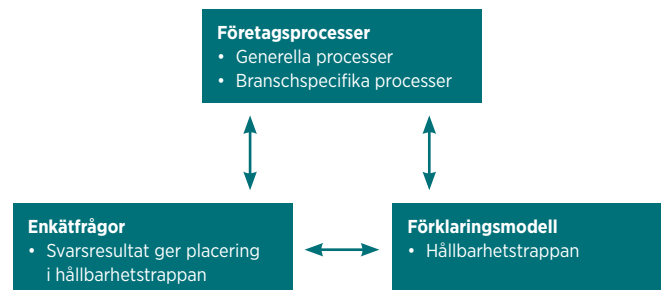
Den andra delen består av en förklaringsmodell som beskriver denna skala av hållbarhetsmognad som ska mätas och analyseras. Förklaringsmodellen har därmed som syfte att begreppsliggöra samt visualisera hållbarhetsmognaden i en bransch. Modellen, "Hållbarhetstrappan", utgår ifrån en kvalitativ visualisering av hållbarhetsmognaden inom en bransch som helhet. Var i hållbarhetstrappan en bransch hamnar bygger på en kvantitativ skattning enligt den enkätstudie som utgör den tredje beståndsdel.

## Beståndsdel 3 – Enkätfrågor

Den tredje beståndsdel består av det frågebatteri som används för att kartlägga hållbarhetsarbetet hos företagen i en bransch. Detta frågebatteri omsätter alltså innehållet i förklaringsmodellerna inom respektive företagsprocess till konkreta frågor som företagen ska svara på. Dessa frågor är utformade så att svarsalternativen motsvarar en poängsumma som sammanvägt kan placera branschen på en skala enligt förklaringsmodellen.

Framtagandet av dessa tre övergripande beståndsdelar av analysmodellen har under projektets genomförande fått påverka varandras innehåll, se Figur 5. Syftet med detta arbetssätt är att säkerställa att modellen fångar rätt saker och mäter det vi avser att mäta. Dessa beståndsdelar har i olika sammanhang stämts av med experter under projektets gång. I nästföljande avsnitt går vi igenom innehållet mer utförligt hos respektive beståndsdel i analysmodellen.

Figur 5 Arbetet med att utveckla analysmodellens tre övergripande beståndsdelar har skett i en process där olika delar har fått påverka varandra.



## Generella och branschspecifika företagsprocesser

Modellen för att mäta i vilken utsträckning företagen arbetar med hållbarhetsfrågor utgår ifrån två övergripande teman. Dessa teman speglar en generell uppdelning av olika typer av processer som företag arbetar med, oavsett vad de gör och inom vilken bransch de befinner sig. De två temana består av företagets *övergripande styrning och kommunikation* och företagets *kärnverksamhet*.

### Generella processer – övergripande styrning och kommunikation

Det första temat, övergripande styrning och kommunikation, betraktar vi som generellt, vilket innebär att det är uppbyggt med samma innehåll oavsett vilken bransch som analyseras. Det andra temat, kärnverksamheten, behöver däremot anpassas efter varje bransch som ska analyseras.

Det första temat, övergripande styrning och kommunikation, behandlar tre områden som analysmodellen mäter. Det första handlar om i vilken utsträckning företagen tagit fram övergripande rutiner för hur de ska arbeta med hållbarhet i sin verksamhet och hur de följer upp dessa rutiner. Det syftar till att analysera i vilken utsträckning företagen har ett strukturkapital för att arbeta med hållbarhetsfrågor och i förlängningen analysera exempelvis hur personberoende ett företag är i sitt hållbarhetsarbete.

Det andra området berör i vilken utsträckning företaget arbetar med hållbarhetsfrågor rörande den egna personalen. Det tredje området berör hur företagen använder sig av sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation. Om företagen exempelvis berättar om sitt hållbarhetsarbete i annonser, sin webbsida och andra sammanhang där de möter kunder och andra intressenter. I förlängningen handlar temat om att analysera i vilken utsträckning företagen upplever att hållbarhetsarbetet bidrar till att höja värdet på deras produkter.

### Processer inom branschens kärnverksamhet

Det andra temat, kärnverksamheten, är inte generell för analysmodellen, vilket innebär att detta tema behöver anpassas för varje bransch som ska analyseras. Detta tema utgår dock från en generell övergripande indelning av fyra stycken företagsprocesser inom företagets kärnverksamhet.<sup>8</sup> Huvudrubrikerna för de fyra kategorierna är *design & produktutveckling*, *produktion*, *distribution* och *användning & återvinning*.

Rubrikerna behöver anpassas för den bransch som analyseras. Orsaken för justeringar kan vara att värdekedjan ser annorlunda ut inom olika branscher eller att olika branscher använder olika begrepp för att beskriva indelningen av kärnverksamhetens olika företagsprocesser. Det innebär alltså att dessa underkategorier behöver definieras för varje enskild branschanalys. I kapitlet "Del 2: Pilotstudie – Hållbart företagande i mode-branschen" går vi igenom mer utförligt vad detta tema innefattar för modebranschen.

Tabell 1 Övergripande teman som ska analyseras och underkategorier.

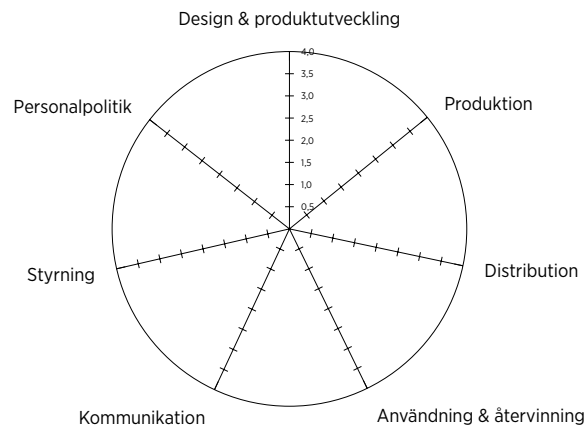
Övergripande teman	Underkategorier	Anpassning
Övergripande styrning och kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrning</li> <li>• Personalpolitik</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	Generell
Kärnverksamhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design &amp; produktutveckling</li> <li>• Produktion</li> <li>• Distribution</li> <li>• Användning &amp; återvinning</li> </ul>	Branschanpassad (ex. modebranschen)

### Visualisering av processer

Spindeldiagrammet nedan syftar till att ge en snabb visuell kvantitativ överblick över i vilken utsträckning företagen fokuserar på hållbarhetsarbete inom de olika företagsprocesserna. Diagrammet tydliggör det breda hållbarhetsperspektivet kring att omfatta företagets påverkan uppströms och nedströms i deras produkters livscykel.

<sup>8</sup> För olika branscher kan dock antalet företagsprocesser behöva utökas för att passa den specifika branschen.

Figur 6 Spindeldiagrammet syftar till att ge en sammanställd övergripande bild av hur hållbarhetsarbetet ser ut inom de olika företagsprocesserna.



Diagrammet bygger på en genomsnittlig sammanställning över ett antal enkätfrågor kring de olika företagsprocesserna. Diagrammet bildar därmed ett fält över i vilken utsträckning branschen som helhet uppger att de för ett hållbarhetsarbete i de olika processerna. Spindeldiagrammet anpassas efter vilken bransch som ska analyseras och kan därför se något olika ut beroende på vilken bransch som analyseras.

## Förklaringsmodell – skala av hållbarhetsmognad

*Hållbarhetsmognad* är ett centralt begrepp för analysen. Begreppet syftar till synliggöra en skala över hur pass utvecklat hållbarhetsarbetet är inom en bransch. Med begreppet blir det således möjligt att bryta ned den definition av hållbart företagande som vi presenterat ovan i olika nivåer och inom olika områden (företagsprocesser) som ett företag arbetar med. Det är detta begrepp vi använder för att göra jämförelser mellan branscher och grupper av företag inom en bransch när det gäller hur pass utvecklat deras hållbarhetsarbete är.

Det vi har valt att kalla för "Hållbarhetstrappan"<sup>9</sup> syftar till att beskriva vad vi i modellen lägger in i de olika nivåerna av den övergripande hållbarhetsmognaden i en bransch. Denna modell är generell för alla branscher och ska därför underlätta övergripande jämförelser av hållbarhetsmognaden inom olika branscher. Modellen utgår även från en kvalitativ skala till skillnad mot spindeldiagrammet.

Modellen består av en trappa med fyra distinkta steg för att illustrera en skala i vilken övergripande riktning hållbarhetsarbetet går i en bransch. Fördelen med att ha relativt få steg på skalan är att de olika stegen blir mer tydliga. Att de olika skalstegen är tydliga underlättar arbetet med att placera in företag, och i förlängningen en bransch, efter denna skala och vara tydlig i diskussionen kring vad som avses med olika nivåer av "hållbarhetsmognad". Nackdelen med relativt få och distinkta steg är att det skulle kunna uppfattas som att det är stora hopp mellan stegen och att det skulle kunna vara svårt att gå från ett steg till nästa.

<sup>9</sup> Hållbarhetstrappan hämtar inspiration från tidigare arbete som Volante har deltagit i samverkan med bland annat Svensk Industridesign, i när det gäller utveckling av att mäta i vilken utsträckning design används av företag. "Designtrappan" som modell har använts i flera internationella studier och även använts för företags möjlighet att göra ett självtest av hur de ligger till. Se mer: [www.svid.se/sv/Designprojektguiden/Om-design/Designtrappan](http://www.svid.se/sv/Designprojektguiden/Om-design/Designtrappan)

Figur 7 Förklaringsmodell – Hållbarhetstrappan



### 1. Avsaknad av ett hållbarhetsarbete

Företaget har inte något aktivt hållbarhetsarbete och dessa frågor är inte något som har en viktig plats i företagets verksamhet.

### 2. Hållbarhet i enskilda projekt

Hållbarhetsarbetet förekommer framför allt i olika enskilda projekt eller delar av verksamheten.

### 3. Hållbarhet i är integrerat i verksamheten

Hållbarhetsarbetet finns med som en viktig faktor i företagets verksamhet och kan komma in i företagets produktutveckling.

### 4. Hållbarhet som affärsidé

Hållbarhetsfrågor genomsyrar hela verksamheten och utgör en utgångspunkt i företagets affärsutveckling och företagets verksamhetsidé.





## **Del 2: Pilotstudie – Hållbart företagande i mode-branschen**

# Modebranschen i Sverige

Den svenska modebranschen består av aktörer som är verksamma inom tillverkning av, och handel med kläder, skor, textilier, väskor och accessoarer. Inom branschen finns ungefär 60 000 företag och sammantaget omsatte de strax under 265 miljarder kronor år 2014. Ungefär 65 procent av denna omsättning utgjordes av export. H&M stod för drygt hälften av hela omsättningen inom den svenska modebranschen.<sup>10</sup> Någon företrädare för H&M har dock inte deltagit i enkätstudien.

De flesta företag i modebranschen är mycket små: enmansföretag utgör 62 procent av alla företag och 33 procent av företagen är så kallade mikroföretag (1–9 anställda). Det innebär att 95 procent av företagen inom modebranschen har färre än 10 personer anställda. De små företagen (10–49 anställda) utgör 4 procent, de medelstora företagen (50–249 anställda) står för 1 procent och andelen stora företag med 250 eller fler anställda är 0,1 procent av alla företag i modebranschen.<sup>11</sup>

Dessa siffror följer i stort näringslivet som helhet. De stora företagen utgör cirka 0,1 procent av alla företag i Sverige. I hela näringslivet har 96 procent av företagen färre än 10 anställda, men andelen enmansföretag i hela näringslivet är högre än i modebranschen, 75 procent.<sup>12</sup>

Modebranschens värdekedja består av fyra huvudsakliga led. Dessa utgörs av *designledet* där produktens utformning tas fram, *producentledet* där klädesplaggen tillverkas och ofta kännetecknas av många underleverantörer som levererar insatsmaterial, *leverantörsledet* som rymmer bland annat produktutvecklande varumärken, agenter, licenstagare och *detaljistledet* som i huvudsak säljer direkt till slutkonsumenten. Inom modebranschen finns det företag som är specialiserade på endast ett led till de företag som omfamnar flera led och ibland med en organisation som är uppbyggd med olika dotterbolag för olika typer av verksamheter.

Hållbarhetsperspektivet som används i denna studie omfattar även konsumentens användning och slutet på produktens livscykel, "end of life". Under senare år har det även blivit vanligare att företag inkluderar detta perspektiv i sin affärsmodell och värdekedja.

## Avgränsning till kläd- och skoproducerande företag

I denna pilotstudie har en avgränsning gjorts till kläd- och skoproducerande företag som är medlemmar i någon av branschorganisationerna Association of Swedish Fashion Brands, Teko Sveriges Textil- och modeföretag och Föreningen svenskt mode.

<sup>10</sup> Volante (2015), "Modebranschen i Sverige – Statistik och analys 2015 uppdatering".

<sup>11</sup> Volante (2014), "Modebranschen i Sverige – Statistik & analys". Rapport utgiven av och med finansiering från Tillväxtverket, Rapport 0163.

<sup>12</sup> SCB:s Företagsdatabas. I dessa siffror är offentliga företag och företag inom traditionellt offentliga sektorer som Försvarsmakten och offentlig förvaltning bortrensade.

# Pilotstudie – att mäta hållbart företagande i modebranschen

Detta avsnitt redovisar pilotstudiens genomförande och resultat.

## Metod

Den metod som använts för att samla in uppgifter från företagen är en webbenkät.

## Urval av respondenter

Urvalet av respondenter för pilotundersökningen har varit medlemmar i någon av branschorganisationerna Association of Swedish Fashion Brands, Teko – Sveriges Textil- & Modeföretag eller Föreningen Svenskt Mode.

Urvalet till pilotstudien har skett efter möjligheten att få tillgång till kontaktuppgifter, det vill säga e-post, till respondenterna på ett resurseffektivt sätt. Urvalet av respondenter har skett i samråd med Tillväxtverket och referensgruppen.

## Datainsamling genom webbenkät och telefonintervjuer

Den huvudsakliga insamlingsmetoden har skett genom en webbenkät som har skickats ut via e-post till företagen i målpopulationen. Utskick med information och en uppmaning om att svara på undersökningen har skett genom Volante och genom företrädare för branschorganisationerna vars medlemmar deltagit i undersökningen. Sammantaget gjordes cirka sju utskick till alla medlemsföretag mellan den 7 april och 15 maj.

Inledningsvis har även telefonintervjuer genomförts för att testa undersökningen innan webbenkäten skickades ut. Syftet med telefonintervjuerna var att kunna avgöra om respondenterna förmått uppfatta frågorna på det sätt som avsetts. Några mindre justeringar i enkäten genomfördes inför att webbenkäten skickades ut.

## Svarsfrekvens

Från branschorganisationerna erhöll vi kontaktuppgifter till cirka 240 företag. Av dessa företag var det cirka 20 där kontaktuppgifterna var felaktiga och inte hittades vid en sökning eller där företaget bedömdes ha lagt ner verksamheten. Totalt svarade 62 företag på enkäten i pilotstudien, vilket ger en svarsfrekvens på strax under 30 procent.

Det partiella bortfallet i undersökningen, det vill säga att respondenter inte svarat på alla frågor, har dock varit mycket litet. Det vill säga de respondenter som valt att skicka in svaren har svarat på alla frågor.

# Respondenterna

Innan vi går in på hur företagen svarat kring hur de arbetar med hållbart företagande ger vi en bakgrundsbild av vilka företagen är som har deltagit i undersökningen.

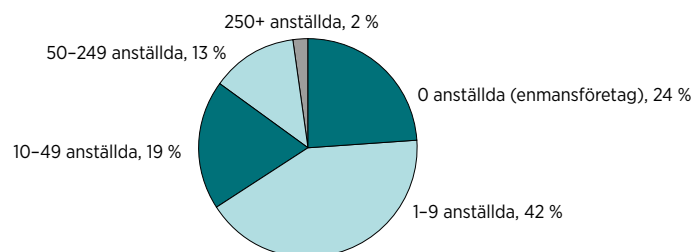
## Företagens storlek och hemvist

De företag som har svarat på enkäten består av en blandning av enmansföretag som saknar anställda till företag med drygt 250 anställda. Figur 8 visar fördelningen mellan de storleksklassificeringar som Tillväxtverket använder. Flest företag finns inom kategorin 1-10 anställda, 42 procent, därefter följer enmansföretag som utgör en fjärdedel av respondenterna. Jämfört med tidigare studier av modebranschens struktur är företagen som svarat på denna undersökning något större än genomsnittet inom modebranschen. Branschen som helhet utgörs av drygt 60 procent enmansföretag, och en tredjedel av företagen har 1-10 anställda, endast 0,1 procent av företagen har 250 eller fler anställda.<sup>13</sup> Att det råder en viss skillnad kan förklaras av att vi i denna undersökning utgått ifrån medlemmar i branschorganisationer. I branschen som helhet fångas även företag in som kanske drivs mer som en hobbyverksamhet.

Företagens storlek när det gäller omsättning sträcker sig från företag som håller på att starta upp sin verksamhet och därför hade 0 kronor i omsättning under 2015 till företag med en omsättning upp till 3,4 miljarder kronor under 2015. Den genomsnittliga omsättningen bland företagen var 152 miljoner kronor och medianen var 8,5 miljoner kronor. När det gäller hur länge företagen har varit etablerade uppger 56 procent att de funnits i 10 år eller längre. 6 procent uppger att företaget startade för mindre än ett år sedan och 21 procent att de funnits mellan 1-5 år och 16 procent mellan 5-10 år.

Drygt hälften, 51 procent, av företagen har sin bas i Stockholms län följt av Västra Götalands län, 28 procent, och Skåne län, 11 procent. 10 procent av företagen har sin bas utanför de tre storstadslänen.

Figur 8 Fördelning av företagens storlek sett till antal anställda.



Av de enskilda personer som svarat på enkäten utgör en stor majoritet "vd eller vice vd" (73 procent), följt av "utvecklings- eller produktchef" (8 procent), "hållbarhetschef" (6 procent) och "informationschef eller marknadschef" (2 pro-

<sup>13</sup> Volante Research (2015), "Modebranschen i Sverige – Statistik och analys 2015 uppdatering", sid. 14.

cent). Bland de 11 procent som svarat att de har en annan titel finns bland annat "ekonomichef", "delägare" och "quality coordinator".

## Företagsledaren

För att fördjupa kunskapen om företagen har vi ställt frågor om företagsledarens (vd eller motsvarande) ålder, kön och om den har utländsk eller svensk bakgrund. 95 procent av företagsledarna är över 30 år. När det gäller kön är 52 procent kvinnor och 45 procent män, övriga har svarat "annat" eller "vill ej svara". Sett till näringslivet som helhet är det en betydligt högre andel kvinnliga företagsledare bland de företag som svarat på enkäten. I näringslivet som helhet är cirka 15 procent av vd:arna kvinnor och i modebranschen som helhet är 29 procent av vd:arna kvinnor.<sup>14</sup> När det gäller härkomst har 89 procent av företagsledarna svensk bakgrund och 10 procent utländsk bakgrund<sup>15</sup>. 1 procent av företagen uppger att de ej vill svara eller att de inte vet. Detta följer i stor utsträckning näringslivet som helhet där 11 procent av vd:arna har utländsk bakgrund och modebranschen där 13 procent av vd:arna har utländsk bakgrund.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Volante Research (2015), "Modebranschen i Sverige – Statistik och analys 2015 uppdatering", statistiken kommer från SCB, Sysselsättningsregistret. Fördelningen sett till det något bredare begreppet "företagsledare" utgör andel kvinnor 29 procent i hela näringslivet, se exempelvis Tillväxtverket (2015), "8 år med kvinnors företagande: Främja kvinnors företagande 2007–2014 – resultat och lärdomar i korthet" där statistiken bygger på SCB RAMS-registret.

<sup>15</sup> Med utländsk bakgrund räknas den person som antingen är född utanför Sverige eller den person som är född i Sverige men där båda föräldrarna är födda utanför Sverige.

<sup>16</sup> Tillväxtverket (2015), "Rapport 0176: Modebranschen i Sverige – Statistik och analys 2015".

# Hållbart företagande i processer

I föregående kapitel gick vi igenom analysmodellens två övergripande teman med en generell del och en del som är anpassad till den specifika branschen som ska undersökas. Sammanlagt utvärderar analysmodellen de sju företagsprocesser som studien fokuserar på. I detta avsnitt kommer vi att redovisa resultatet av hur företagen har svarat kring dessa processer.

Av enkätens frågor är 19 stycken anpassade för att mäta företagets hållbarhetsmognad inom de sju processerna. Därutöver har ytterligare frågor ställts till företagen i syfte att fungera som fördjupningsfrågor kring de olika företagsprocesserna.

Avsnittet inleds med en genomgång av hur företagen har svarat i varje enskild process. Därefter följer en sammanställning över hållbarhetsmognaden i branschen som helhet.

## Process 1 – Design och produktutveckling

Designområdet i undersökningen omfattar den första av företagets processer. Det vill säga den initiala produktutvecklingsfasen innan produktionsfasen tar vid. Denna fas är således viktig då den lägger grunden för det företagen kan göra i följande faser.

Företag har fått svara på frågan inom vilka områden som hållbarhet är en relevant aspekt som de arbetar med i företaget. Av företagen som deltagit i undersökning uppger 79 procent att de inom design, idé- och produktutveckling bedriver ett hållbarhetsarbete.

### Hälften av företagen uppger att hållbarhet är styrande för produktutvecklingen

Figur 9 visar fördelningen över hur företagen har svarat på de två frågorna. Drygt hälften, 53 procent, av företagen har svarat att de instämmer helt eller instämmer i stort i påståendet att hållbarhet är styrande i deras produktutveckling, det genomsnittliga svaret var 3,6 på den femgradiga skalan. Som kontrollfråga har företagen fått svara på den liknande frågan i vilken utsträckning företagen instämmer i att "All vår produktutveckling tar hänsyn till hållbarhet". På denna fråga var det genomsnittliga svaret 3,5, vilket är i linje med huvudfrågan.

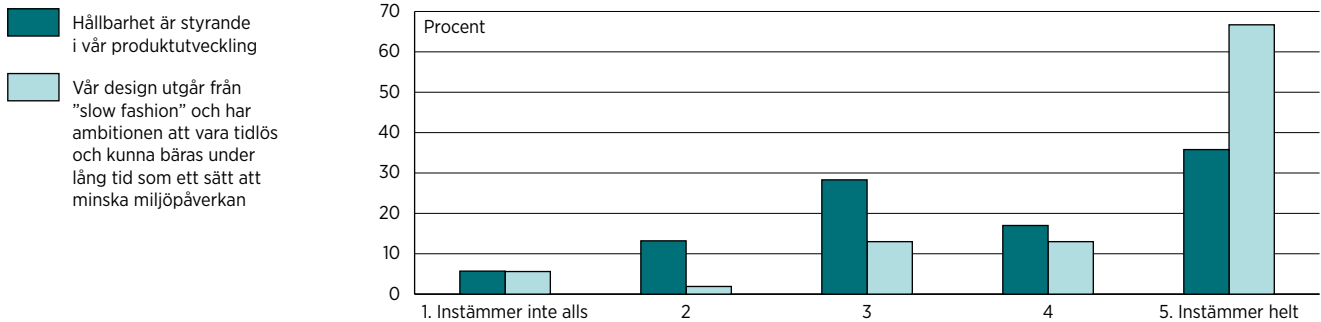
### Fyra av fem företag utgår från ett "slow fashion"-koncept i sin design

När det gäller i vilken utsträckning företagen uppger att deras design utgår ifrån "slow fashion"<sup>17</sup> är det 80 procent som svarat att de instämmer i stort eller helt. I diskussion med branschföreträdarna i referensgruppen anses det vara en oväntat hög andel sett till hur det ser ut i branschen i stort enligt deras erfarenhet. En förklaring skulle kunna vara att företag med denna affärsmodell är överrepre-

<sup>17</sup> Begreppet "Slow fashion" kan kortfattat beskrivas som en motreaktion mot allt snabbare produktion med fler säsonger där slow fashion ska stå för en mer hållbar utvecklingstakt. Fokus ligger på kvalitet (material som inte slits ut snabbt) och design som är "tidlös" och därför kan bäras under en längre tid. Begreppet myntades av Kate Fletcher vid Centre for Sustainable Fashion i Storbritannien 2007.

senterade av de svarande företagen. En alternativ förklaring är att företagen anser att de arbetar i enlighet med "slow fashion"-konceptet men att de inte gör det enligt en mer strikt objektiv bedömning. Vi återkommer till en diskussion kring företagets insikt i designprocessens betydelse för det genomgående hållbarhetsarbetet.

**Figur 9** Fördelning över hur företagen svarat i vilken utsträckning deras produktutveckling styrs av hållbarhet och design som utgår ifrån slowfashion.



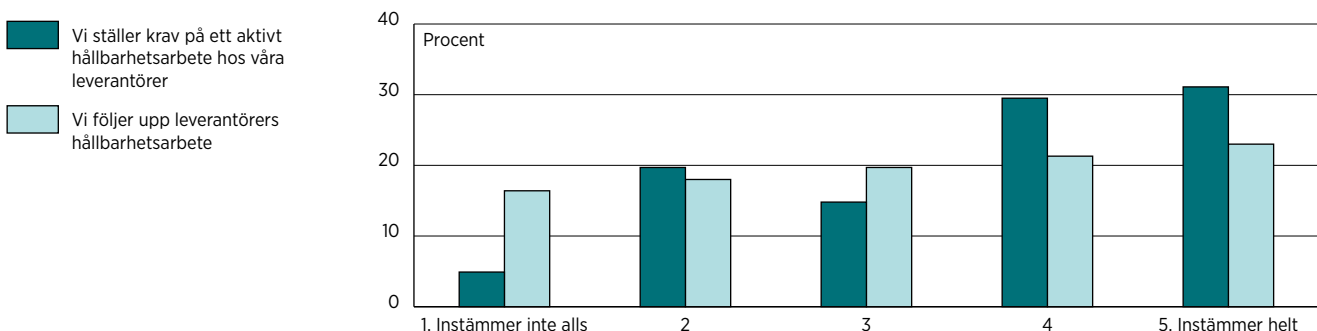
## Process 2 – Produktion

Av företagen som deltagit i undersökningen är det en majoritet, 87 procent, som svarat att hållbarhet är en relevant aspekt som de arbetar med inom "Produktion – i val av råvaror och leverantörer". För att mäta den sammanlagda hållbarhetsmognaden inom produktionsprocessen har företagen fått svara på fem frågor. Dessa frågor handlar om hållbarhetskrav på leverantörer och i vilken utsträckning företagen arbetar med hållbarhet kring råvaror och material.

### Bra på att ställa krav på leverantörer – sämre på att följa upp kraven

När det gäller krav på leverantörer har respondenterna först fått svara på i vilken utsträckning deras företag ställer krav på sina leverantörer om att de ska ha ett aktivt hållbarhetsarbete. Att ställa krav innebär inte nödvändigtvis att kraven också följs av leverantörerna. Därför har företagen även fått svara på i vilken utsträckning de följer upp att leverantörer också har ett aktivt hållbarhetsarbete i praktiken. I Figur 10 görs en sammanställning av hur företagen har svarat på dessa två frågor. Det är intressant att notera att företagen i betydligt högre utsträckning uppger att de ställer krav på sina leverantörer än att de följer upp dessa krav. 61 procent av företagen har svarat att de instämmer i stort eller helt på frågan i vilken utsträckning de ställer hållbarhetskrav på sina underleverantörer.

**Figur 10** Ställer företagen krav på företagen.

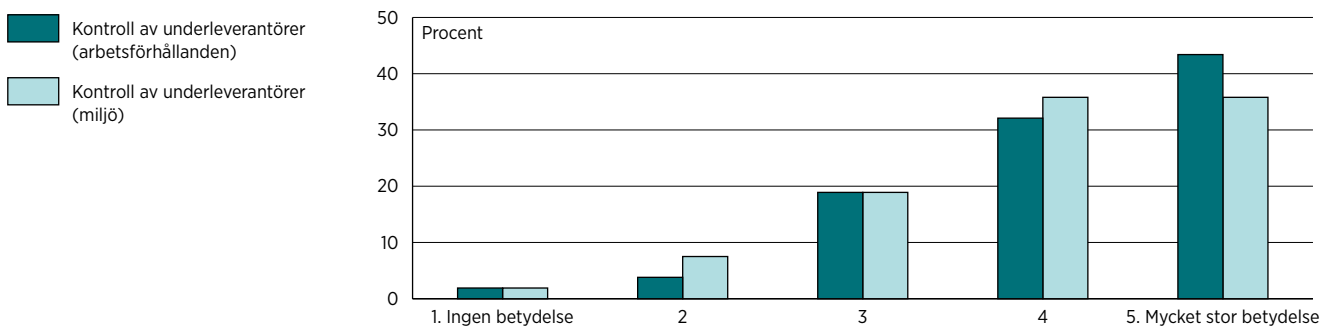


rer. Motsvarande siffra för hur företagen svarat när det gäller om de följer upp dessa krav är 44 procent.

Att följa upp underleverantörers hållbarhetsarbete kan vara förknippat med höga kostnader, särskilt när produktionen sker i tredje land. Det handlar både om kostnader att genomföra själva uppföljningen men också att ha möjlighet att avsätta tid för det. Av företagen som deltagit i undersökningen uppger 53 procent att "mer resurser" som en åtgärd som skulle göra det lättare för företaget att arbeta med hållbarhetsfrågor.

För att fördjupa frågan kring hur uppföljningen av underleverantörer sker har företagen fått svara på hur stor betydelse detta har för företagets hållbarhetsarbete. Figur 11 visar hur stor betydelse företagen uppger att kontroll av underleverantörer har för deras hållbarhetsarbete. 43 procent av företagen har uppgett att det har "Mycket stor betydelse" när det gäller arbetsförhållanden hos underleverantörer och 36 procent uppger "Mycket stor betydelse" när det gäller kontroll av miljöfrågor hos underleverantörer. Att företagen uppger att de ställer krav i högre utsträckning än de följer upp dessa krav skulle kunna tolkas som ett tecken på svårigheterna med uppföljningsarbetet. Att det finns en medvetenhet om att det är viktigt men att resurser eventuellt inte räcker till för att också genomföra kontroller.

**Figur 11 Hur stor betydelse har kontroll av underleverantörer har för företagen i hållbarhetsområdet.**



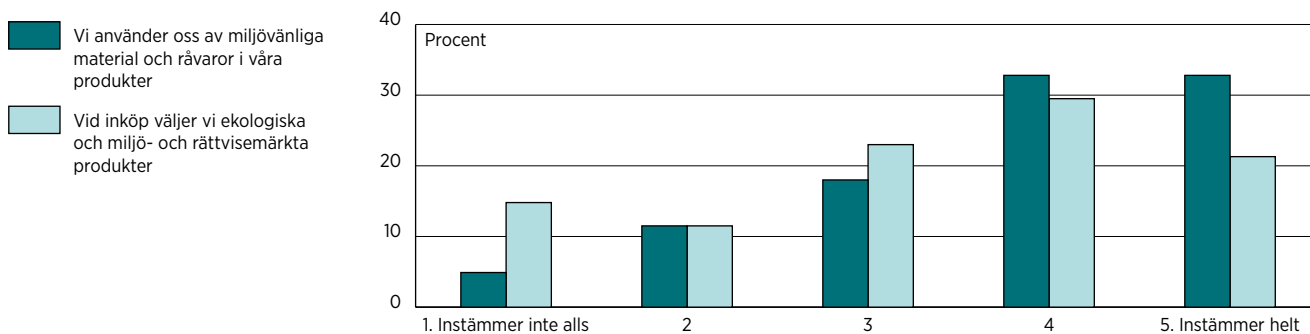
### **Två tredjedelar använder miljövänliga material**

I Figur 12 visas en sammanställning över i vilken utsträckning företagen instämmer i påståendet att de använder sig av miljövänliga material och råvaror i sina produkter. 66 procent uppger att de instämmer i stort eller helt i att de använder miljövänliga material och råvaror. När företagen även fått frågan om deras val av inköp av produkter också har en märkning om ekologisk, miljövänlig eller rättvisemärkning är siffran något lägre, 51 procent uppger att de instämmer i stort eller helt i att deras inköp har denna typ av märkning.

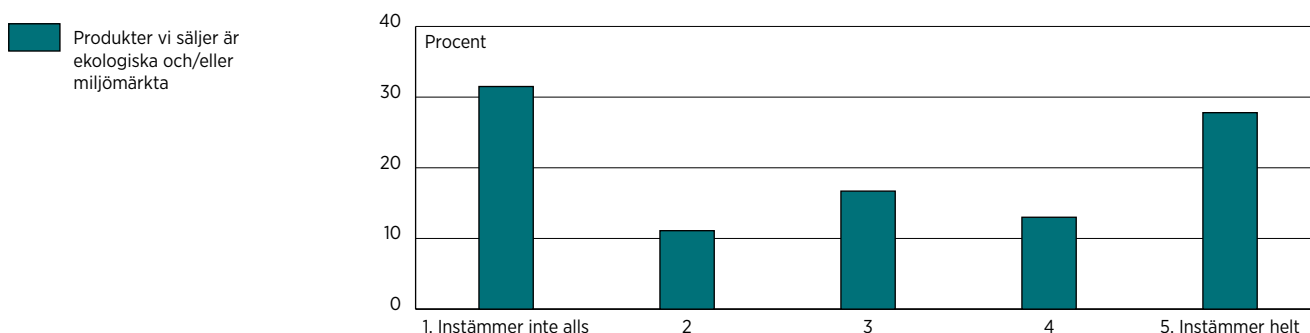
När det gäller märkning av de produkter som företagen själva säljer uppger 28 procent att de instämmer helt i påståendet att "produkter vi säljer är ekologiskt och/eller miljömärkta. Ytterligare 13 procent har svarat att de instämmer i stort i påståendet. Intressant att notera är att en knapp tredjedel, 31 procent, uppger att de inte instämmer alls i påståendet.



**Figur 12** Instämmer i påstående om vilken typ av råvaror de använder.



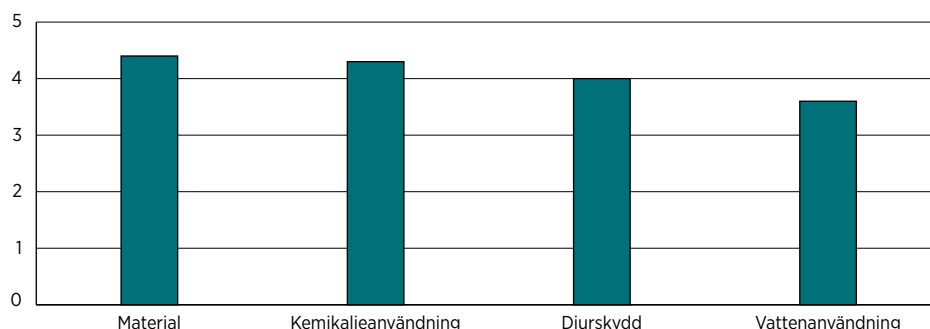
**Figur 13** Instämmer i påståendet kring att de egna produkterna är märkta som ekologiska eller annan miljömärkning.



### Material och kemikalieanvändning viktigare än vattenanvändning

Frågan om materialval har även kompletterats med ett urval av hållbarhetsområden som är förknippade med produktionen inom modebranschen. Figur 14 visar det genomsnittliga svaret över hur stor betydelse val av material, kemikalieanvändning, vattenanvändning och djurskydd har för företagens hållbarhetsarbete.

**Figur 14** Hur stor betydelse olika hållbarhetsområden har för företagen på en femgradig skala där 1 = Ingen betydelse och 5 = Mycket stor betydelse.

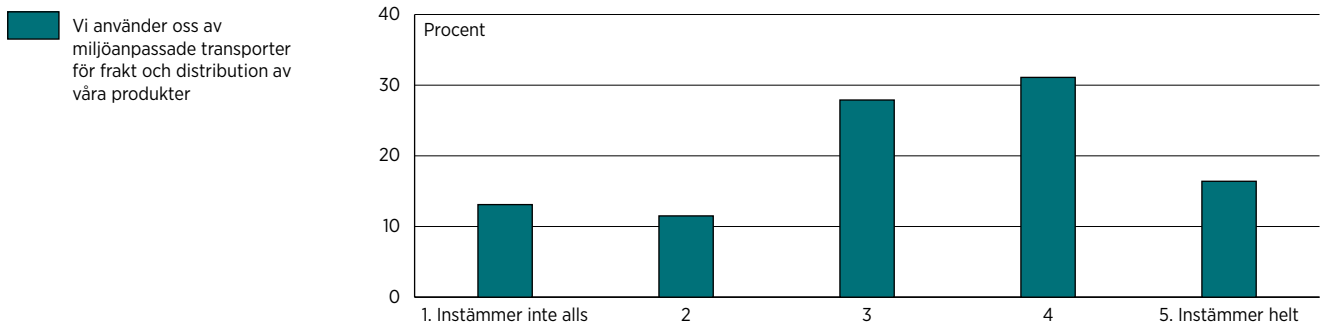


### Process 3 – Distribution

Av företagen som deltagit i undersökningen uppger 58 procent att området "transporter och produktförpackningar" är ett område som de anser vara en relevant aspekt för deras företag att arbeta med hållbarhetsfrågor inom.

Företagen har även fått svara på i vilken utsträckning de instämmer i påståendet att de använder sig av miljöanpassade transporter för frakt och distribution av sina produkter, Figur 15 visar fördelningen över svaren. 41 procent av företagen har svarat att de instämmer i stort eller helt i att de använder sig av miljöanpassade transporter. En fjärdedel uppger att de inte gör det alls eller i liten utsträckning.

**Figur 15** Fördelning över hur väl företagen stämmer in i påståendet att ”Vi använder oss av miljöanpassade transporter för frakt och distribution av våra produkter”.



## Process 4 – Användning och återvinning

Denna process handlar om hur företagen arbetar med hållbarhetsfrågor som berör det som händer nedströms, det vill säga hos konsumenten som använder den produkt som företagen har tagit fram. En viktig del i detta område berör i vilken utsträckning företagen agerar enligt ett cirkulärt tänkande i sin affärsutveckling.

Av företagen som deltagit i studien uppger 23 procent att hållbarhetsrelaterad service är en aspekt de arbetar med. Hållbarhetsrelaterad service har definierats som återtag, lån, uthyrning, möjlighet för återvinning etcetera.

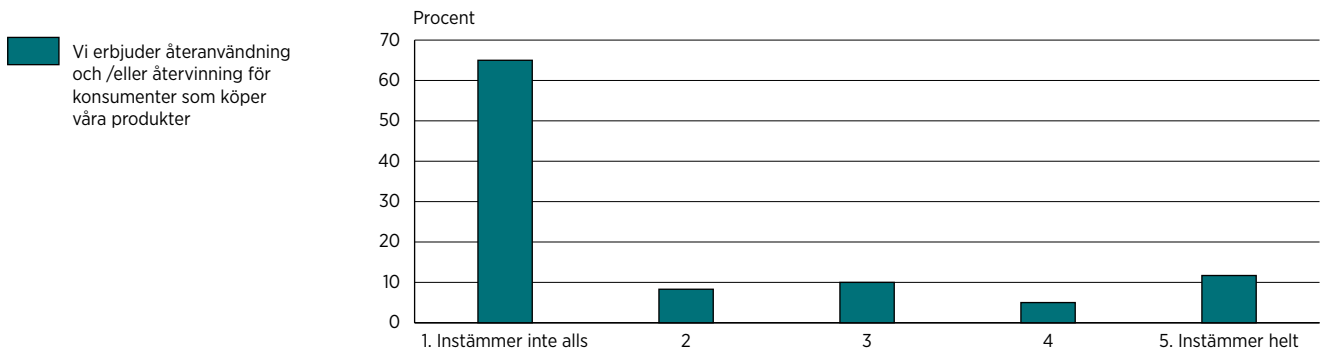
### Vart fjärde företag uppger att cirkulära affärsmodeller har stor betydelse för deras hållbarhetsarbete

Figur 16 visar i vilken utsträckning företagen instämmer i att de erbjuder återanvändning eller återvinning för deras kunder. En majoritet, 65 procent, har svarat att de inte gör detta alls. 12 procent uppger att de instämmer helt och ytterligare 5 procent att de instämmer i stort.

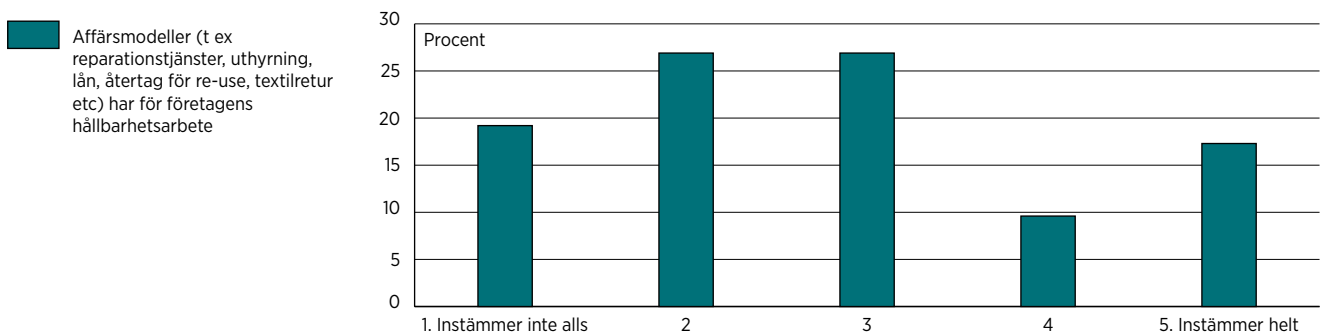
Siffrorna blir något högre när företagen fått frågan vilken betydelse olika typer av affärsmodeller har för deras hållbarhetsarbete, exempelvis om de erbjuder reparation, återtag för återanvändning, uthyrning eller lån. 27 procent av företagen har svarat att denna typ av affärsmodeller har stor betydelse eller mycket stor betydelse för deras hållbarhetsarbete.

Detta kan tyda på att det finns en större medvetenhet om betydelsen av cirkulära affärsmodeller men för ett hållbart företagande bland företagen som svarat än vad de ännu gör. Med detta sagt är det generellt en lägre betydelse som företagen ger detta område än andra områden.

**Figur 16** Fördelningen över hur väl företagen stämmer in i påstående att "Vi erbjuder återanvändning och/eller återvinning för konsumenter som köper våra produkter".



**Figur 17** Fördelningen över hur stor betydelse "Affärsmodeller (t ex reparationstjänster, uthyrning, lån, återtag för re-use, textilretur etc.)" har för företagets hållbarhetsarbete.



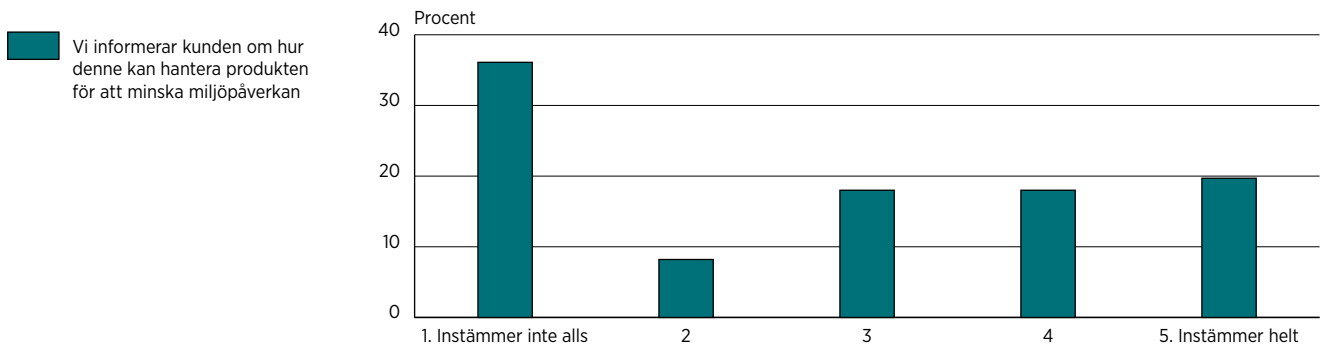
Forskningsprogrammet Mistra Future Fashion har identifierat och fokuserar på fyra områden för att bidra med utveckling av en mer hållbar modebransch, där förändring av marknader och nya affärsmodeller har en central roll för forskningsprogrammet. Forskningsgruppen poängterar också att det krävs mycket stora förändringar för att denna utveckling ska ske i större skala. Förändringar som inte minst även omfattar stora beteendeförändringar hos konsumenterna.<sup>18</sup>

### Fyra av tio företag informerar kunderna om hur de kan använda produkten på ett hållbart sätt

Att förändra ett konsumentbeteende i mer hållbar riktning handlar även om att göra det lätt för kunderna att agera på ett mer hållbart sätt. Företagen har fått svara på i vilken utsträckning de instämmer i att de informerar kunderna om hur de kan hantera deras produkter för att minska miljöpåverkan. 38 procent av företagen har svarat att de instämmer i stort eller helt i påståendet att de informerar sina kunder om hur de kan använda deras produkter på ett miljömässigt hållbart sätt, se Figur 18. Det är dock 44 procent som svarat att de inte instämmer alls eller i liten utsträckning. Det råder alltså en stor splittring bland företagen i vilken utsträckning de arbetar med detta.

<sup>18</sup> [www.mistra.org/forskning/pagaende-forskning/mistra-future-fashion.html](http://www.mistra.org/forskning/pagaende-forskning/mistra-future-fashion.html)

**Figur 18** Fördelningen över hur väl företagen stämmer in i påståendet att ” Vi informerar kunden om hur denne kan hantera produkten för att minska miljöpåverkan”



## Process 5 – Kommunikation

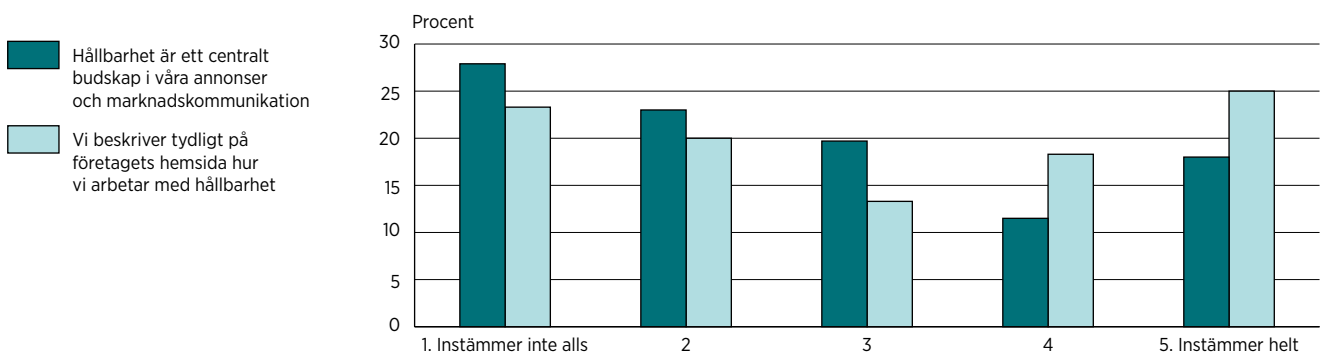
Av företagen är det 50 procent som anser att ”Kommunikation kring företagets hållbarhetsarbete – i marknadsföring, webbplatsen, butiksutformning och inredning” utgör en relevant aspekt för deras arbete med hållbarhetsfrågor.

### Hållbarhet är ett centralt budskap för tre av tio företag

För att mäta hur företagen arbetar med hållbarhet i kommunikationen har de fått svara på i vilken utsträckning de instämmer i påståendet att hållbarhet är ett centralt budskap i deras kommunikation och om de berättat om sitt hållbarhetsarbete på sin hemsida. 51 procent har svarat att de inte alls instämmer eller instämmer lite i att hållbarhet är ett centralt budskap i deras marknadsföring.

När det gäller om företagen berättar om sitt hållbarhetsarbete på sin hemsida är det 43 procent som inte instämmer alls eller litet i detta påstående, lika många som instämmer helt eller i stort, övriga dryga 13 procent uppger varken eller. Se Figur 19 för en sammanställning över hur fördelningen i svaren ser ut.

**Figur 19** Fördelningen över hur väl företagens stämmer in i påståenden kring hur de arbetar med hållbarhet i kommunikationen.



Det är intressant att notera att resultatet är något lägre när det gäller hållbarhetsarbetet i kommunikationsprocessen än i design- respektive produktionsprocessen. Det ger en delvis motsatt bild mot när företagen fått svara på vilken nytta hållbarhetsarbetet fyller för olika faktorer i företaget, då hamnar ”för att stärka varumärket” i topp med ett genomsnittligt resultat på 4,1 på en femgradig skala.<sup>19</sup>

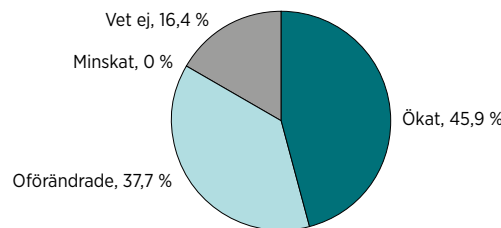
<sup>19</sup> Se en sammanställning över nyttan av olika faktorer på sid X.

En möjlig tolkning av resultatet är att så kallad "greenwashing" bland de deltagande företagen inte är särskilt utbredd, det vill säga att företagen gör mer än vad de berättar om snarare än tvärtom. Resultatet skulle också kunna indikera att företagen upplever det svårt att se de mer direkta sambanden mellan hållbarhetsarbetet och deras försäljning och därför inte lyfter hållbarhetsarbetet så mycket i kommunikationen. På frågan i vilken utsträckning företagen instämmer i påståendet att "Det finns ett klart positivt samband mellan satsningar på hållbarhet och lönsamhet" var det genomsnittliga svaret 3,3 på den femgradiga skalan där fem innebär ett de instämmer helt. Samma resultat får påståendet "Vi som företag konkurrerar till stor del med hjälp av vårt hållbarhetsarbete i vår produktutveckling" och påståendet "I vår bransch lönar det sig att satsa på hållbarhet" får det något högre resultatet 3,4.

### Hälften uppger att kraven på hållbarhet i kommunikationen ökat

När det gäller kraven på att arbeta med hållbarhet i kommunikationen uppger 46 procent att kraven under de tre senaste åren har ökat och 38 procent att de är oförändrade. Inget företag svarade att de upplever att kraven har minskat, se Figur 20. Drygt 16 procent uppgav att de inte vet om kraven har förändrats.

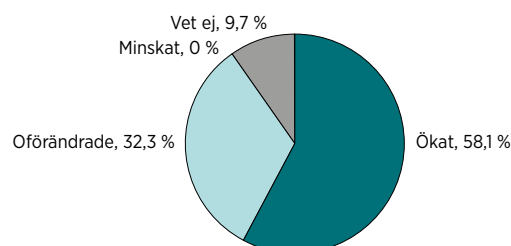
**Figur 20** Fördelningen över om företagen upplever att kraven på att arbeta med hållbarhet i kommunikationen har förändrats under de tre senaste åren.



### Sex av tio företag upplever att kraven på hållbarhet ökat inom produktionen

De upplevda kraven på hållbarhet i kommunikationen kan jämföras med hur företagen upplever att kraven förändrats när det gäller att arbeta med hållbarhet i produktionen. Nära sex av tio av de deltagande företagen, 58 procent, upplever att kraven har ökat under de senaste tre åren och 32 procent att kraven är oförändrade. Knappt 10 procent är osäkra och svarat att de inte vet. Även i denna fråga är det inget företag som upplever att kraven har minskat, se Figur 21.

**Figur 21** Fördelningen över om företagen upplever att kraven på att arbeta med hållbarhet i produktionen har förändrats under de tre senaste åren.



### Krav på hållbarhetsarbete kommer främst från ägare och anställda

I Figur 22 görs en sammanställning över från vilken typ av aktörer som företagen upplever att kraven att arbeta med hållbarhet kommer ifrån. De deltagande företagen uppger att kraven är som störst från ägare där det genomsnittliga svaret var 3,7 på en femgradig skala där svaret 5 innebär mycket stora krav.

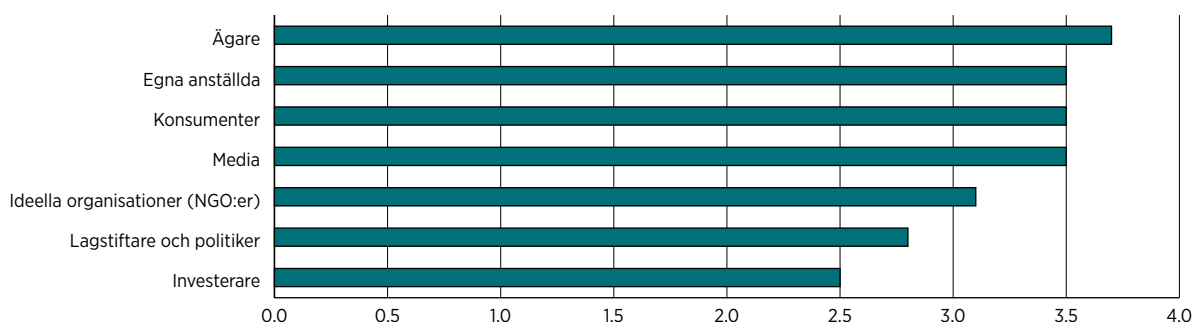
Av företagen som deltagit i undersökningen kan vi anta att en stor andel av respondenterna är ensamma ägare eller delägare, det vill säga att kategorin ägare avser dem själva. Cirka en fjärdedel är enmansföretag där respondenten är den ensamma ägaren. Ytterligare 42 procent är företag med färre än tio anställda där det är troligt att den som svarat också är ägare till företaget då en stor andel, 73 procent, av de som svarat är vd eller vice vd och i mindre företag är det vanligt att vd också är ägare.

Efter ägare är det de egna anställda, konsumenter och media som respondenterna uppger ställer krav på hållbarhetsarbete där samtliga kategorier fått det genomsnittliga svaret 3,5. Kategorin investerare hamnar i botten med 2,5.

Även politiker och lagstiftare får ett relativt lågt genomsnitt, 2,8 av 5. En möjlig förklaring som diskuterades i referensgruppen var att företagen skulle kunna uppleva att lagstiftningen som regel släpar efter i denna typ av frågor och att politiken i huvudsak uppfattas som inriktad på att höja lägstanivån medan kraven som driver på i framkant kommer från andra håll och från branschen själv. Detta är dock inte något vi med säkerhet vet och det finns skäl att anta att detta skiljer sig åt mellan branscher.

På frågan i vilken utsträckning företagen instämmer i påståendet att "lagar och regler gällande hållbarhet för företag kommer att bli fler i framtiden" är det genomsnittliga svaret 4,3 på en femgradig skala. En slutsats av detta resultat är inte att företagen i framtiden förväntar sig att känna att kraven från politiken nödvändigtvis blir större, snarare att de förväntar sig att hållbarhetsfrågor fortsatt kommer vara aktuell i samhällsdiskussionen. På frågan i vilken utsträckning företagen håller med om påståendet att "Ett fokus på hållbarhetsfrågor är en trend som kommer gå över" svarade 77 procent "1. Inte alls" och det genomsnittliga svaret var 1,5.

**Figur 22** Varifrån företagen upplever att kraven på att arbeta med hållbarhetsfrågor kommer. Företagen har fått svara på en femgradig skala där 1 = Inga krav alls och 5 = Mycket stora krav.



### Process 6 – Personalpolitik

Den företagsprocess som vi valt att kalla för personalpolitik handlar framför allt om den aspekt av hållbarhetsarbetet som berör jämställdhet och mångfald i den egna personalen och miljöarbete på den egna arbetsplatsen, det vill säga

miljöaspekter som handlar om personalens agerande och inte om företagens produktion.

En knapp tredjedel, 31 procent, av företagen uppger att "Intern styrning – personal, personalresor, energiåtgång" är ett område där de anser att hållbarhetsfrågor är en relevant aspekt som de arbetar med.

### Sex av tio företag arbetar med jämställdhet och mångfald

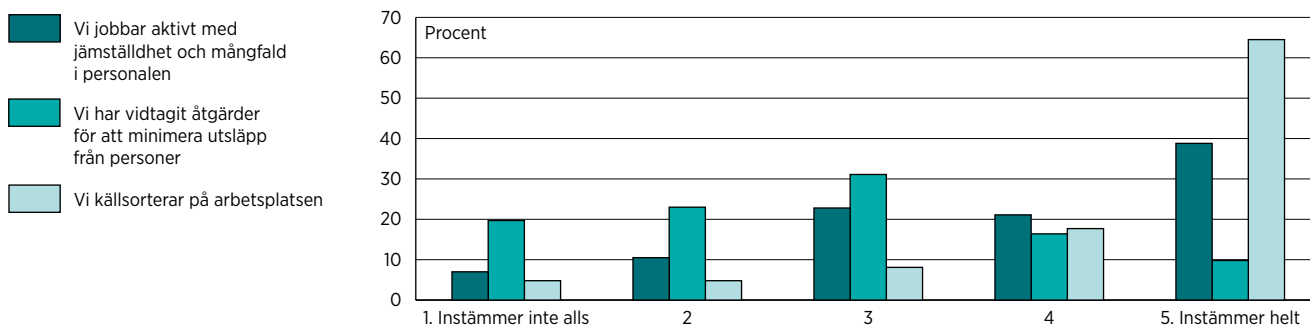
60 procent av företagen har svarat att de instämmer i stort eller helt i påståendet att de arbetar aktivt med jämställdhet och mångfald i personalen, se Figur 23. Vidare har hälften av företagen svarat att mångfald och jämställdhet hos den egna personalen har stor eller mycket stor betydelse för hållbarhetsarbetet, 18 procent har svarat ingen alls eller liten betydelse, se Figur 24.

### En fjärdedel har riktlinjer för personalresor och åtta av tio källsorterar

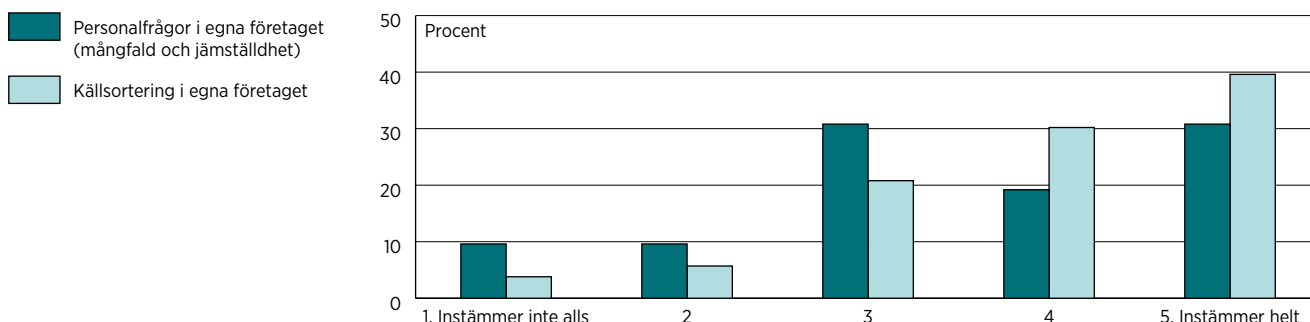
När det gäller personalfrågor i det egna företaget som berör miljömässig hållbarhet har vi ställt frågor dels om personalresor och dels om källsortering. En knapp fjärdedel av företagen instämmer i stort eller helt i påståendet att de har vidtagit åtgärder för att minimera utsläpp från personresor. 43 procent har svarat att de instämmer i liten utsträckning eller inte alls i att de har några riktlinjer för resor.

Frågan rörande om företagen källsorterar på arbetsplatsen sticker ut av frågorna som berör personalpolitiken då 65 procent svarat att de instämmer helt i att de källsorterar och ytterligare 18 procent har svarat att de instämmer i stort, se Figur 23. Det är relativt väntat att denna fråga skulle få ett högt resultat då insatsen som krävs från företagen för att arbeta med frågan är förhållandevis

**Figur 23** Fördelningen över hur väl företagen stämmer in i påståenden rörande personalpolitiken.



**Figur 24** Fördelningen över hur stor betydelse företagen anser att personalpolitiken har för deras hållbarhetsarbete.

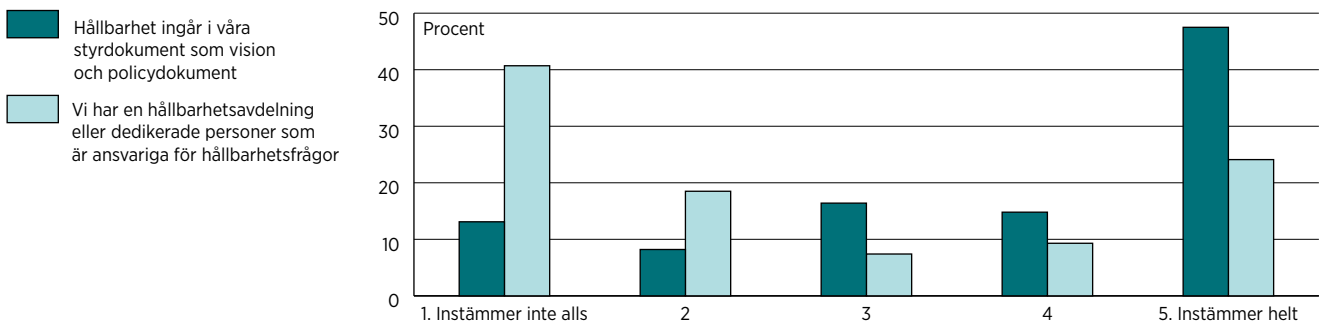


liten. Vidare uppger 70 procent av företagen att källsortering på det egna kontoret har en stor eller mycket stor betydelse när det gäller företagets hållbarhetsarbete.

## Process 7 – Styrning

Styrningsprocessen i undersökningen handlar om att mäta i vilken utsträckning företagen har en utarbetad struktur och organisation för sitt hållbarhetsarbete. 63 procent av företagen uppger att de instämmer i stort eller helt i påståendet att hållbarhet ingår i deras styrdokument, se Figur 25. Det är dock relativt få företag som uppger att de har en hållbarhetsavdelning eller dedikerade personer som arbetar med hållbarhetsfrågor. Av företagen är det 60 procent som instämmer i liten utsträckning eller inte alls i påståendet att de har personal med särskilt ansvar för hållbarhetsfrågor. En tredjedel, 33 procent, instämmer i stort eller helt i att de har denna typ av personal. Detta är inte oväntat då 67 procent av företagen som deltagit i undersökningen har färre än 10 anställda.

Figur 25 Hållbarhet i styrningen.



### Två tredjedelar uppger att de följer upp sitt eget hållbarhetsarbete – 15 procent dokumenterar uppföljningen

När det gäller i vilken utsträckning företagen följer upp sitt hållbarhetsarbete svarar 63 procent att de instämmer i stort eller helt i detta. Vid en fråga om en mer formell uppföljning huruvida företagen publicerar en årlig hållbarhetsrapport är det 13 procent som har svarat att de instämmer helt. 64 procent har svarat att de inte instämmer alls. Även detta resultat är väntat då en stor del av företagen är förhållandevis små där mer formaliserade rutiner och dokumentation inte är lika viktig för att sprida information internt om företagets utveckling generellt.

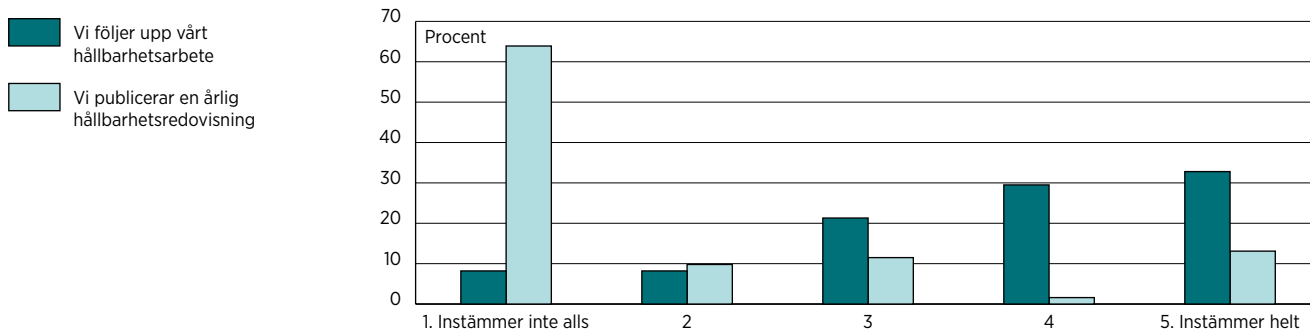
Inom en relativt snar framtid väntas en lag träda i kraft som ska göra det obligatoriskt för företag med över 250 anställda att hållbarhetsrapportera.<sup>20</sup> Av företagen som deltagit i studien är det endast ett företag som har fler än 250 anställda och detta företag har svarat att de instämmer helt i påståendet att de gör en årlig hållbarhetsredovisning. Om vi utökar till kategorin företag med 50-249 anställda uppger 56 procent att de inte instämmer alls i påståendet att de gör en årlig hållbarhetsredovisning. En tredjedel instämmer i stort eller helt.

Företagen har slutligen även fått svara på vilken betydelse resurseffektivisering har för hållbarhetsarbetet i företaget. Drygt hälften, 52 procent, svarar att det har en stor eller mycket stor betydelse.

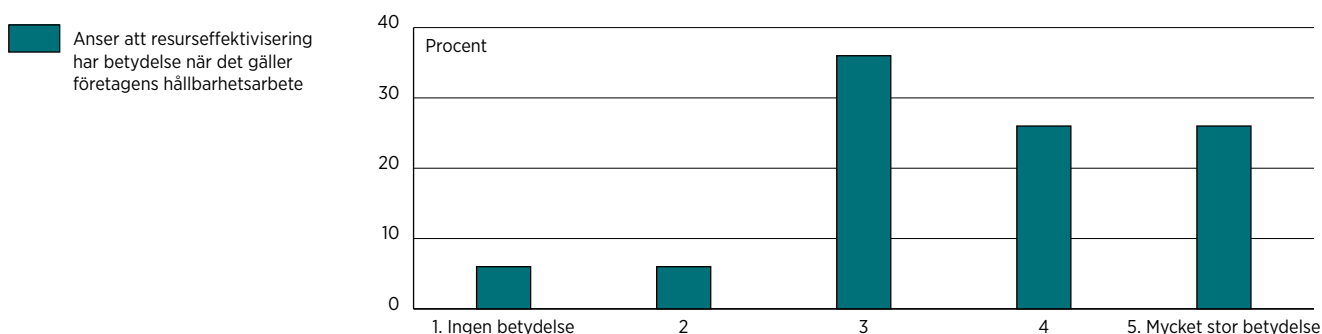
<sup>20</sup> [www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och\\_H303193](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H303193)



**Figur 26 Uppföljningen av det interna hållbarhetsarbetet.**



**Figur 27 Fördelningen över hur stor betydelse företagen anser att "resurseffektivisering" har när det gäller företagens hållbarhetsarbete.**



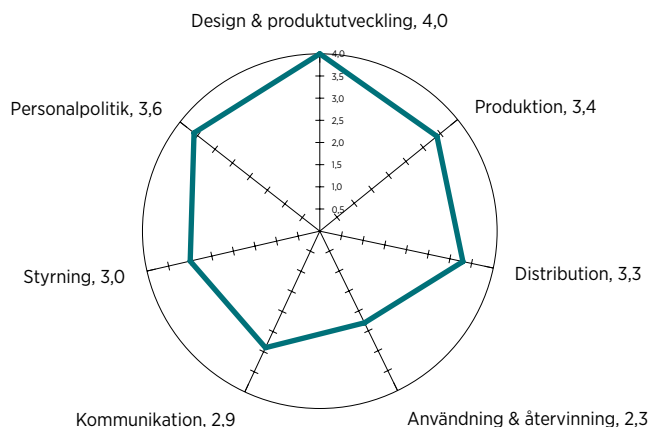
## Sammanställning – fokus på design, mindre på konsumentens användning

För att skapa en överblick över samtliga processer kan spindeldiagrammet i Figur 28 användas. Figuren visar den genomsnittliga bilden över hur branschen har svarat angående sin hållbarhetsmognad i de olika processerna.

Den övergripande bilden visar att företagen uppger en ganska jämn fördelning över hur pass utvecklat deras hållbarhetsarbete är i de undersökta processerna.

En övergripande reflektion kring detta resultat är att det för de flesta företagen är den process som ligger företagen närmast och som de har lättast ha kontroll att styra över i sitt hållbarhetsarbete. Särskilt bland mindre företag som utgör en stor del av företagen som deltagit i studien.

**Figur 28 Hållbarhetsmognad inom olika företagsprocesser.**



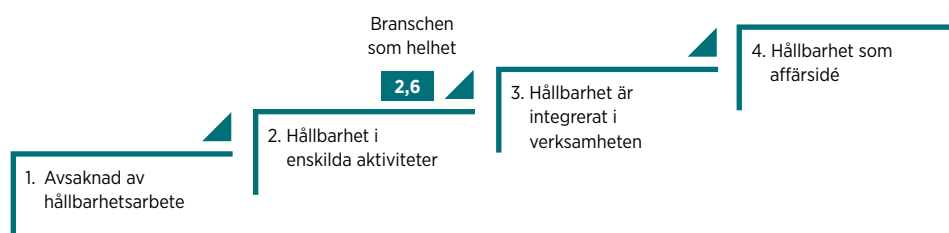
Det finns dock tecken på att företagen kan överskatta i vilken utsträckning de verkligen utgår ifrån ett hållbarhetstänk i sin produktutveckling. Vi har ovan varit inne på att relativt få av företagen arbetar med en typ av mer cirkulär affärsmodell. Resultatet indikerar ett kunskapsglapp bland företagen om hur dessa två processer hänger ihop. Det vill säga att grunden som läggs i produktutvecklingen får konsekvenser för hur konsumenterna använder produkten.

## Den övergripande bilden – Hållbarhetstrappor

Hållbarhetstrappan är en förklaringsmodell med syfte att beskriva och visualisera hållbarhetsmognaden i en bransch. Modellen består av fyra steg som sträcker sig från att det saknas ett hållbarhetsarbete till att hållbarhet utgör grunden för företagets verksamhet. Hållbarhetstrappan är baserad på en sammanvägning av sju stycken frågor som svarar mot innehållet i modellen. Dessa frågor berör samtliga företagsprocesser.<sup>21</sup>

De sammanställda svaren över samtliga företag som deltagit i undersökningen ger ett medelresultat av att företagen befinner sig på slutet av steg 2, på väg upp till steg 3, se Figur 29. Det vill säga att företagen befinner sig på steget där hållbarhet sker i enskilda aktiviteter men på väg att klättra upp mot steget där hållbarhetsarbetet är mer integrerat i hela verksamheten.

Figur 29 Markering av var företagen i undersökningen befinner sig på hållbarhetstrappan.



Nedan följer fördjupade analyser där vi gjort nedbrytningar efter olika variabler. Det ska dock påpekas att nedbrytningarna bör tolkas med en viss försiktighet då antalet svar kan vara få i de olika kategorierna.

## Företag med lägre omsättning uppger en högre nivå i hållbarhetsarbetet än företag med högre omsättning

Vid en jämförelse mellan företagens resultat sett till deras omsättningsnivå är det intressant att notera att företagen med en omsättning under 10 miljoner uppger en högre nivå i deras hållbarhetsarbete än de som omsätter över 10 miljoner kronor, se Figur 30.

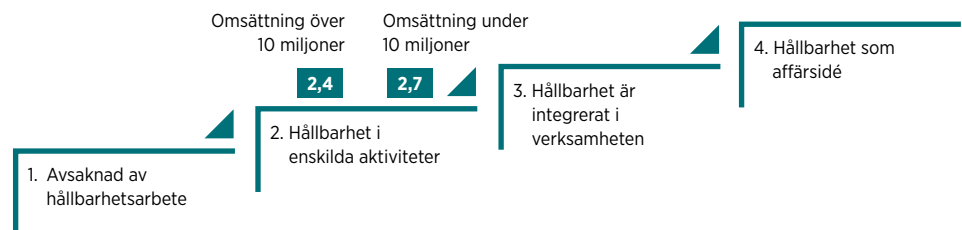
En förklaring till detta skulle kunna vara att de mindre företagen är mer "ideologiskt" drivna kring hållbarhetsfrågor än större företag. Samtidigt är det inte väldigt hög skattning som någon av grupperna gör, även de mindre företagen befinner sig på steg två.

Då undersökningen berör den övergripande nivån av hållbarhetsarbetet skulle en ytterligare förklaring kunna vara att de större företagen lägger in mer komplicerade variabler i vad ett hållbarhetsarbete innebär än vad de mindre företagen har insikt om. Nya och mer komplicerade utmaningar som också kommer

<sup>21</sup> Se Bilaga 1 för vilka frågor som ingår i denna analys.

med att produktionen är större. Gör vi istället en jämförelse mellan olika stora företag sett till antalet anställda istället för omsättningsnivåer är resultatet också det motsatta, det vill säga att större företag placerar sig högre upp på trappan än mindre företag, se mer i nästa avsnitt.

Figur 30 Sammanställning efter omsättningsnivåer.



### Företag med fler anställda uppger ett mer utvecklat hållbarhetsarbete

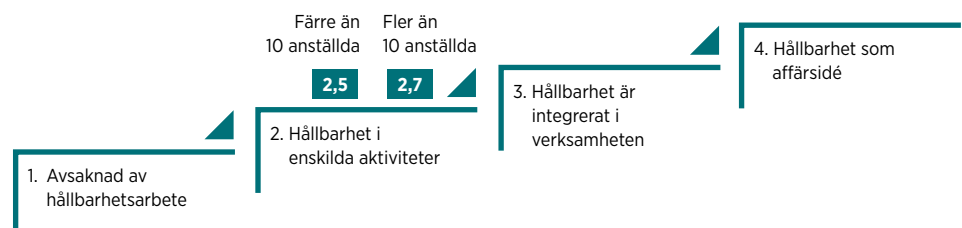
Om vi istället ser till företagets storlek sett till antal anställda ger det en delvis motsatt bild sett till företagets storlek efter omsättningsnivån. I detta fall visar de större företagen ett något högre resultat när det gäller hållbarhetsmognaden, se Figur 31.

Förklaringar till detta är att större organisationer potentiellt sätt möter krav från fler intressenter än vad mindre företag gör. Det vill säga att det externa trycket att arbeta med dessa frågor är större. Men även det interna trycket från de egna anställda skulle potentiellt vara större då personalstyrkan utgörs av fler personer. Vi konstaterade tidigare att egna anställda fanns med bland de viktigaste grupperna som ställer krav på att företagen bedriver ett hållbarhetsarbete.

Resurserna att arbeta med dessa frågor bör även vara större för organisationer med fler anställda, vilket möjliggör ett mer utvecklat hållbarhetsarbete.

Det är viktigt att påpeka att pilotstudien ska tolkas försiktigt utifrån nedbrytningar då det är relativt få företag som deltagit. Vi kan konstatera att vi inte ser något tydligt resultat i hur företagets storlek påverkar i vilken utsträckning företagen uppger att de arbetar med hållbarhet.

Figur 31 Sammanställning efter antal anställda i företagen.



### Nyare företag uppger ett mer utvecklat hållbarhetsarbete

Företag som har funnits i upp till fem år uppger en högre grad av hållbarhetsmognad än vad företag som har funnits fem år eller längre gör. Förklaringen till detta skulle kunna vara liknande de potentiella förklaringarna som gör att företag med en omsättning under 10 miljoner skattar sitt hållbarhetsarbete högre än de med omsättning över 10 miljoner.

En ytterligare möjlig förklaring är att företag som startat senare har inlett sin verksamhet i en tid då hållbarhetsdiskussionen har intensifierats. Det skulle kunna innebära att ett tänk kring hållbarhet har varit en tydligare fråga redan från start för nyare företag än för företag som har funnits under en längre tid. Av företagen som funnits längre än fem år har 78 procent funnits i mer än tio år.

### **Företagen i Västra Götalands uppger högst hållbarhetsmognad**

Vid en jämförelse mellan företag som har sin bas i de tre storstadslänen är det intressant att notera att denna variabel har den största spridningen vid jämförelser mellan olika grupper av företag. Företagen i Västra Götaland har är nästan uppe på det tredje steget, 2,9 i genomsnitt, och Stockholms läns har ett genomsnitt på 2,5 och Skåne län ett genomsnitt på 2,1.

En förklaring kan vara att företagen i Västra Götaland utgörs av en större andel företag med fler anställda än i de övriga länen. Företagen från Västra Götaland utgörs av 42 procent med över 10 anställda och 0 procent är enmansföretag. I Stockholms län är 42 procent enmansföretag och 74 procent av företagen har färre än 10 anställda.

## **Del 3: Genomförande och utvärdering**

# Genomförande

I detta avsnitt diskuterar vi lärdomar kring analysmodellen och dess genomförande. Kapitlet tar sin utgångspunkt i pilotstudiens genomförande och fokus ligger på att utvärdera vilka delar som har fungerat bra och vilka delar vi ser redan nu kan utvecklas framåt. Kapitlet innehåller även en avslutande diskussion som kortfattat går igenom vad som har gjorts och stegen framåt.

## Arbetsmetod – samverkan med en bransch

I inledningen nämnde vi att uppdraget handlar dels om att utveckla en analysmodell för att mäta hållbart företagande och dels att analysera genomförandet i samverkan med en bransch. Vi går in på syftet med samverkan och hur formen för denna samverkan kan se ut.

### Syfte med att samverka med en bransch

Att samverka med branschföreträdare i denna typ av projekt har två huvudsakliga syften. Det första handlar om att skapa så pass bra förutsättningar som möjligt för undersökningens genomförande. Det andra handlar om det övergripande syftet att arbeta för att främja ett hållbart företagande bland svenska företag.

### *För att underlätta undersökningens genomförande*

För undersökningens genomförande kan en samverkan med branschföreträdare vara avgörande. Det handlar dels om att säkerställa att anpassningen av den branschspecifika delen av analysmodellen omfattar rätt saker och är förankrad i branschen. Det andra gäller möjligheten att nå ut till målpopulationen som ska undersökas.

I detta fall där vi undersökte modebranschen hade denna samverkan stor betydelse för val av metod i genomförandet av pilotstudien. Det beslutades i referensgruppen att genomförandet av pilotstudien skulle avgränsas till medlemsföretag i tre av de deltagande branschorganisationerna. Det beslutades vidare att undersökningen skulle genomföras genom en webbenkät där de tre deltagande organisationerna skulle bistå med kontaktuppgifter till företag och spridning av enkäten.

### *För att främja hållbart företagande*

Det andra syftet handlar om hur resultatet av denna typ av projekt tas om hand i nästa steg och ska kunna leda till insatser som stärker hållbarhetsarbetet i företagen.

Hållbarhetsarbete är en mycket komplex fråga som omfattar en stor mängd aspekter och aktörer. Det kan därför vara ett arbete där det kan vara svårare, från ett myndighetsperspektiv, att genomföra främjarinsatser direkt riktade mot företag än vid ett "traditionellt" tillväxtfrämjande arbete. Att samverka med branschexperter och underlätta förutsättningarna för denna typ av aktörer att driva utvecklingen "på golvet" kan därför ha potentialen att skapa en högre

utväxling för Tillväxtverkets insatser när det gäller det övergripande målet om ett mer hållbart företagande i Sverige.

## **Formen för samverkan**

Nedan redogör vi kort för det upplägg som vi har arbetat efter i detta projekt.

### ***1. Skapa en referensgrupp***

Inledningsvis skapade vi en referensgrupp som bestod av personer med stor kunskap om modebranschen. Gruppen bestod dels av företrädare för branschen genom olika branschorganisationer och dels av hållbarhetsexperter inom modebranschen. Hållbarhetsexperter var bland annat forskare inom hållbarhet med modebranschen som fält och konsulter som arbetar med att utveckla hållbara arbetssätt inom modebranschen.

För att skapa en bred legitimitet är det viktigt att referensgruppen omfattar alla centrala företrädare för den bransch som ska undersökas. Det är därför viktigt att identifiera vilka dessa är och bjuda in samtliga.

Utöver referensgruppen engagerade vi ytterligare experter och forskare inom hållbarhetsområdet för att ge generell feedback kring analysmodellen. Denna typ av mer generell konsultation kommer det dock inte nödvändigtvis finnas ett behov av i framtida analyser av andra branscher.

### ***2. Två möten med referensgruppen***

Referensgruppens uppgift är att reagera på det material som undersökningsledaren presenterar. Detta av två huvudsakliga skäl. Det första är att undersökningen har en tydlig ram. En alltför generell diskussion kan leda diskussionen fel när syftet är att anpassa en specifik analysmodell till branschen. Det andra är att gruppen är just en referensgrupp och inte en arbetsgrupp. Det går därför inte att förvänta sig att gruppen ska producera resultat vid gruppens möten utan snarare reagera på det resultat undersökningsledaren presenterar.

Vårt förslag är ett upplägg med två möten. Inledningsvis i projektet sker ett möte som ger en introduktion till studien och en diskussion kring den branschspecifika delens innehåll. Till detta möte bör därför undersökningsledaren ha tagit fram ett utkast på den branschspecifika delen för att få hjälp för att utveckla denna del. Centrala frågeställningar är vilka områden som saknas eller kan tas bort och vilka branschspecifika begrepp som eventuellt är viktiga att inkludera i frågorna. I denna studie var "slow fashion" ett sådant exempel.

Syftet med det första mötet är även att diskutera en plan för genomförandet av undersökningen och eventuellt på vilket sätt branschföreträdarna kan bistå med att nå ut till deltagarna.

Det andra mötet sker efter datainsamlingen är genomförd och undersökningsledaren presenterar resultatet. Syftet med mötet är att diskutera resultatet och vilka slutsatser referensgruppen drar. Det skapar en möjlighet att fördjupa analysen i den slutgiltiga rapporten.

Mellan mötena erbjuds branschföreträdarna och hållbarhetsexperterna att läsa igenom frågebatteriet och komma med synpunkter.

# Lärdomar

Nedan går vi igenom lärdomar från projektet. Lärdomarna kan delas in tre övergripande kategorier. Den första handlar om pilotstudiens metod och genomförande. Den andra kategorin tar upp lärdomar utifrån analysmodellens innehåll och den tredje kategorin behandlar lärdomar utifrån genomförandet av projektet som helhet och vad som händer i nästa steg när denna typ av projekt är färdigt.

## Pilotstudiens metod och genomförande

I pilotstudien har vi använt oss av en webbenkät som datainsamlingsmetod. En webbenkät var det bästa alternativet för genomförandet sett till de resurser som fanns tillgängliga för att genomföra pilotstudien. Totalt svarade 62 företag på enkäten i pilotstudien vilket innebar att svarsfrekvensen var strax under 30 procent. Det är ett relativt lågt resultat, vilket gör det svårt att statistiskt dra längre slutsatser kring branschen. Särskilt i att bryta ned resultatet på olika delsegment.

Resultatet kan jämföras med Tillväxtverkets undersökning "Företagens villkor och verklighet" där svarsfrekvensen vid den senaste studien låg på 52 procent. Det är dock en mycket stor undersökning där flera månader ägnas åt att samlas in svar.

För att öka svarsfrekvensen ser vi två övergripande vägar att gå. Den första handlar om att förlänga svars- och planeringsperioden vid genomförandet av en webbenkät. Den andra är att byta ut eller komplettera insamlingsmetoden med telefonintervjuer.

## Förlänga svars- och planeringsperioden

En möjlig förändring i genomförandet av pilotstudien är att förlänga svarsperioden som undersökningen är öppen för företagen att svara. I pilotstudien hade företagen cirka fem veckor på sig att svara på undersökningen och det gick ut cirka sju stycken utskick/påminnelser om enkäten. En längre datainsamlingsperiod skulle kunna öka svarsfrekvensen något. Respondenterna har i huvudsak varit personer på hög beslutsfattande nivå i företagen då frågorna handlar i mångt och mycket om strategiska frågor för företagen. Personer som kan förväntas ha mycket att göra för att driva verksamheten och där en förfrågan utifrån om att svara på en enkät prioriteras ned.

Branschorganisationerna deltog även i något olika utsträckning med att skicka ut enkäten och påminnelser. Eventuellt behövs en längre planeringstid inför utskick av enkäten för att bättre kunna synka med de medlemsutskick som organisationerna gör. En längre planeringsperiod inför utskicken skulle också kunna ge möjlighet att bättre förbereda medlemmarna i branschorganisationen på att undersökningen är på gång och vikten av att verkligen delta i undersökningen när den sedan skickas ut.

Ett alternativt förfarande hade kunnat vara att Tillväxtverket är den part som skickar ut undersökningen. Vår bedömning, och erfarenhet från tidigare under-



sökningar, var dock att viljan att svara skulle vara högre om utskicken kom från branschorganisationerna där företagen är medlemmar. Detta då företagen skulle uppleva att betydelsen var större när det kommer tydligare från organisationer de själva valt att vara medlemmar i. Denna variant kan dock med fördel testas vid genomförandet av nästa studie för att se om det ger en högre svarsfrekvens.

### **Telefonenkät som möjlig insamlingsmetod**

Volante har vid ett tidigare tillfälle genomfört en enkätstudie kring export med i stort sett samma målpopulation som undersökningen i denna pilotstudie.<sup>22</sup> Andelen mindre företag, medlemmar i Föreningen Svenskt mode, deltog dock i betydligt mindre utsträckning i exportstudien än i pilotstudien kring hållbarhet. Exportstudien genomfördes genom en telefonenkät och nådde en svarsfrekvens på 57 procent. Det tyder på möjligheten att nå en högre svarsfrekvens med en telefonenkät än en webbenkät. En telefonenkät kräver dock betydligt större resurser än vad som krävs för att genomföra en webbenkät, och vad som varit möjligt i denna pilotstudie.

Ett ytterligare skäl till att använda sig av en telefonenkät är i det fall kontaktuppgifter inte kan fås genom branschorganisationer. Vår erfarenhet är att tillgången till kontaktuppgifter via telefon är betydligt bättre än möjligheten att ta del av e-postadresser till företag.

Ytterligare ett alternativ är att genomföra en postalundersökning, det vill säga att enkäten skickas ut med brev. Det kräver ytterligare resurser och med största sannolikhet även telefonsamtal för påminnelser eller komplettera insamlandet direkt via telefon.

## **Analysmodellens innehåll**

### **Kompletterande eller alternativa frågor**

Enkätundersökningens syfte har varit att ge en övergripande bild av hållbarhetsarbetet inom en bransch. Utgångspunkten har varit att täcka brett inom hållbarhetsområdet på en nivå och på ett sätt som kan jämföras mellan branscher. Undersökningen kan heller inte bli för lång för att företagen ska ha tid och vilja att svara. Det innebär att antalet detalj- och uppföljningsfrågor kring olika områden varit relativt få.

Det är särskilt två områden där vi ser efter att vi fått resultatet att det skulle vara intressant med kompletterande frågor. Det första området handlar om hur företagen ser på kopplingen mellan design och produktutvecklingsprocessen och användningsprocessen. Det vill säga några ytterligare frågor som kunde ge fördjupade svar på företagets förståelse av betydelsen av en cirkulär affärsmodell för hållbarhetsarbetet.

Det andra området handlar om hur företagen har prioriterat i sitt hållbarhetsarbete. Det vill säga fördjupande frågor kring företagets förståelse var deras hållbarhetsarbete har störst nytta och för vilka intressenter.

I pilotundersökningen har antalet frågor kring distributionsprocessen varit något färre än kring de andra företagsprocesserna, vilket inneburit att analysen av området inte haft samma djup. För att skapa en större jämvikt med övriga

<sup>22</sup> Tillväxtverket (2015), "Modebranschen i Sverige - Statistik och analys 2015" Rapport 0176.

processer skulle man framåt kunna lägga till någon eller ett par frågor kring distributionen.

### **Vikta resultatet**

En fråga som har dykt upp under projektets genomförande är om resultatet över hållbarhetsmognaden bör viktas efter företagets storlek. Det vill säga att resultatet från svaren som de större företagen ger skulle ges en större vikt än mindre företag. Detta på grund av att större företag kan antas ha en större påverkan än mindre företag.

### **Möjligheten att vara anonym**

I pilotstudien var det möjligt för företagen att vara anonyma. Detta förfarande valdes i förhoppning att minska bortfall på grund av att företagen eventuellt skulle uppfatta frågorna som känsliga. Detta försvårar dock bortfallsanalysen något. Exempelvis hade det varit intressant om branschföreträdarna fått se en lista på deltagande företag för att göra en bedömning om de anser att det är en överrepresentation bland de svarande företagen som har en tydlig hållbarhetsprofil.

## **Nästa steg – Tillväxtverkets roll**

I denna typ av projekt tar Tillväxtverket inte bara fram en branschanalys utan verkar även som en potentiell katalysator för branschföreträdarnas vidare arbete med hållbarhetsfrågor. Vad vi kunde notera är att det kan vara viktigt att ha en plan för är vad som händer när Tillväxtverket har satt igång denna process. Potentiella insatser efter denna typ av undersökning kan innebära mycket olika nivåer.

### **Snabba och mindre insatser**

Vi kunde notera under detta projekt att diskussionen i referensgruppen var intensiv och att det fanns en stark vilja om att fortsätta den diskussion och arbete som projektet satt igång. Dels direkt i anslutning till den sista referensgruppsträffen och dels diskuterades konkreta planer för en fortsatt samarbete.

En orsak till denna diskussion är att tillfällen då de olika aktörerna har möjlighet att träffas på detta sätt kring denna fråga är relativt få. Även på grund av att det pågår många olika typer av projekt där det blir svårt för branschföreträdare och enskilda företag att veta vad de ska engagera sig i. I detta fall sågs detta som en möjlighet att här lägga grunden för en tydligare plattform och det fördes en diskussion om steg för att skapa detta.

Snabba och mindre insatser kan därför handla om väldigt enkla typer av insatser. Exempelvis att lokalen där sista träffen sker bokas för en längre tid än vad som är avsatt för själva genomgången av enkätens resultat. I detta projekt där flera ville fortsätta diskussionen direkt behövde lokalen tömmas för nästa grupp hade bokat den. Att vara förberedd med en tillgänglig möteslokal när en sådan branschgrupp väl har möjlighet att träffas är ett sätt att främja att arbetet tas vidare.

En annan mindre insats skulle vara att avsätta en summa för ett uppföljande seminarium/workshop som branschorganisationerna kan vara med och planera/

genomföra utifrån de behov som resultatet av en mätning kan generera. Exempelvis kring en gemensam skrivelse eller vad de gemensamt bör investera i.

### **Större och mer långsiktiga insatser**

I kategorin större insatser kan det exempelvis handla om att ta fram riktade insatser för hållbart företagande. Det övergripande resultat som denna typ av undersökning kan generera, utifrån undersökningens breda ansats för att kunna omfatta alla typer av branscher och storlek av företag så behöver diskussionen fördjupas. Undersökningens resultat kan dock ge en riktning om inom vilket område det kan vara intressant att fördjupa diskussionen med branschföreträdarna för att utveckla insatser som exempelvis checkar och rådgivnings och informationsinsatser.

### **Tydliggöra roller**

Inom detta projekt har det inte funnits en helt tydlig plan för vad som ska hända efter projektets genomförande. Framför allt på grund av att man från myndighetens sida velat se vad denna typ av projekt skulle kunna leda till för resultat, både i undersökningen och arbetsmetoden.

För att minska en osäkerhet om vad som händer efter ett projekt är det viktigt att tydliggöra Tillväxtverkets fortsatta roll. Det gäller både för eventuella kortare och mer långsiktiga insatser. Att tydliggöra rollen handlar exempelvis om vem som är sammankallande till en eventuell uppföljande workshop/möte. Ska det vara Tillväxtverket som bjuder in eller ska det vara branschföreträdarna? Ska Tillväxtverket över huvud taget delta vid ett sådant möte eller ska myndigheten bara kunna gå in med en viss finansiering för genomförandet?

# Avslutande diskussion

Det övergripande syftet med denna studie har varit att skapa ett verktyg för att kunna mäta och jämföra hållbarhetsarbete mellan olika branscher och inom olika segment i en bransch. Detta har gjorts genom en studie i tre delar.

Den första delen har handlat om att utveckla en analysmodell och metod för att mäta hållbart företagande i en bransch. Det har skett i nära samarbete mellan Volante och Tillväxtverket och i samverkan med branschföreträdare, hållbarhetsexperter och forskare. Den andra delen av studien har bestått av en pilotstudie där analysmodellen har testats på företag inom modebranschen. I den tredje delen har en diskussion förts om analysmodellens fortsatta utveckling.

Figur 32 Studiens indelning i tre delar.



## Studiens mervärden

Insikten om betydelsen av att skapa mer hållbara samhällen är utbredd idag. Det handlar om allt från att forskningsframsteg inneburit en ökad kunskap om klimatförändringar och att vi lever i en global värld där det blivit tydligt att hur vi agerar här, får konsekvenser socialt och för miljön på andra sidan jorden.

Att företagandet är hållbart är ett mycket viktigt led i att skapa detta hållbara samhälle då det är inom näringslivet en stor del av den mänskliga aktiviteten är organiserad och äger rum. För ett svenskt näringsliv kan det också handla om en fråga om innovation och en potentiellt stärkt konkurrenskraft att ligga i framkant inom detta område. Då hållbarhetsfrågor generellt kommer högre upp på agendan i samhällsdiskussionen och efterfrågan på mer hållbara affärsmodeller kan förväntas öka hos konsumenter.

Som vi har konstaterat i rapporten saknas det inte initiativ för att stärka ett hållbart företagande eller metoder för att mäta företagets hållbarhetsarbete. Den grundläggande frågan är därför vad denna typ av studie kan tillföra dels Tillväxtverket som tillväxtfrämjande myndighet och dels branscherna sett utifrån branschföreträdarnas perspektiv och de enskilda företagens perspektiv.

Vi anser att denna studiens huvudsakliga bidrag kan delas in i tre nivåer. Den första nivån berör det mer övergripande området kring policyinriktade mätmetoder av hållbart företagande. Även om det finns många initiativ inom fältet fokuserar de flesta metoder på stora företag och utgår ifrån deras hållbarhetsredovisning och olika hållbarhetsområden. Denna studie har skapat en modell

som försöker komma ifrån detta genom att fokusera analysmodellen mer efter hur själva företagandet ser ut i olika företagsprocesser och därigenom även kunna omfatta företag av varierande storlek.

För Tillväxtverket som myndighet innebär metoden i sig en fördjupning av den kunskap om hållbart företagande som myndigheten själva producerar, inom exempelvis den återkommande studien "Företagens villkor och verklighet". Vad som är centralt i analysmodellens metod är även den nära samverkan med branschen som genomförandet innebär. Denna diskussion bidrar i sig till en starkt kvalitativ kunskap om hur utmaningarna för en bransch ser ut när det gäller att stärka en utveckling inom området. Att metoden utgår ifrån en samverkan innebär därmed att även om analysmodellen håller sig till en övergripande nivå i enkätstudien, på grund av att modellen ska kunna omfatta hela näringslivet, så kan diskussionerna under genomförandet och utifrån resultatet ge djupare insikter om den specifika branschen och som kan ha en viktig betydelse för att utveckla myndighetens insatser.

För de enskilda branscherna innebär metoden en möjlighet att skapa en bättre branschspecifik kunskap om hur det hållbara företagandet ser ut i branschen. Olika initiativ på branschnivå kommer inte sällan från en viss intressent inom en bransch och saknar ett helhetsperspektiv på branschen. Att en myndighet som Tillväxtverket tar ett initiativ kring att mäta har potential att skapa ett bättre underlag för en hel bransch.<sup>23,24</sup>

Även för branscherna ser vi ett mervärde i att samverka med en tillväxtfrämjande myndighet som metoden innebär. Det skapar ett forum där de har möjlighet att påverka innehållet i de insatser som en företagsfrämjande myndighet som Tillväxtverket, eller andra offentliga aktörer, gör. Samverkan har också potentialen att skapa ett mer neutralt forum för branschaktörerna att träffas kring denna fråga. För de enskilda företagen leder det förhoppningsvis till bättre anpassade företagsstöd och ett ökat mervärde i att vara medlem i en branschorganisation. Denna typ av effekter är dock något som denna typ av projekt behöver följa upp genom utvärderingar på några års sikt.

## Nästa steg

Det finns några områden där vi har sett ytterligare utveckling av modellen kan göras.

## Vidareutveckling av analysmodellen

Analysmodellen fokuserar på ett hållbart företagande inom sju olika företagsprocesser. Dessa processer har delats in två övergripande kategorier där den första kategorin är generell och ska kunna tillämpas på alla typer av branscher. Den andra kategorin är branschspecifik och kräver en viss anpassning till varje bransch som ska analyseras, se Figur 33.

<sup>23</sup> Jämför exempelvis med ekonomiska branschmätningar. Inom modebranschen finns det ett drygt tiotal branschföreträdande organisationer som i varierande utsträckning tog fram ekonomisk statistik utifrån sina medlemmar innan man beslöt att göra det gemensamt utifrån ett initiativ som inledningsvis fick stöd av Vinnova och Tillväxtverket men som branschen numer genomför själva.

<sup>24</sup> I pilotstudien vars huvudsyfte har varit att testa analysmodellen har det skett en avgränsning av modebranschen till kläd- och skoproducerande företag av praktiska skäl.

**Figur 33 Företagsprocesserna som analysmodellen omfattar.**

Övergripande teman	Underkategorier	Anpassning
Övergripande styrning och kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrning</li> <li>• Personalpolitik</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>	Generell
Kärnverksamhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design &amp; produktutveckling</li> <li>• Produktion</li> <li>• Distribution</li> <li>• Användning &amp; återvinning</li> </ul>	Branschanpassad (ex. modebranschen)

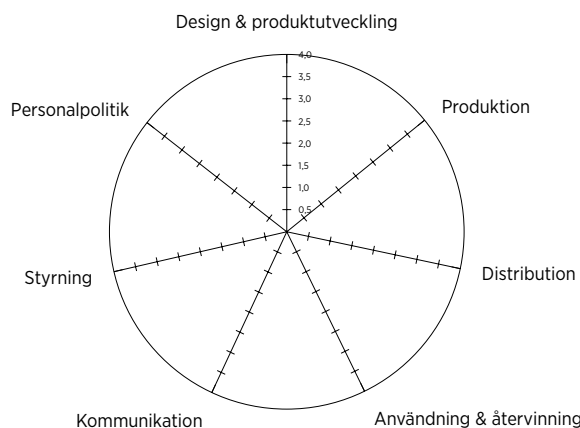
Analysmodellen omfattar en förklaringsmodell som beskriver en skala av hållbarhetsmognad, det vill säga i vilken utsträckning en bransch arbetar med hållbarhet. Denna modell består av fyra steg som sträcker sig från att det saknas ett hållbarhetsarbete till att hållbarhet utgör kärnan i affärsmodellen och genomsvårar hela företags verksamhet, se Figur 34.

**Figur 34 Hållbarhetstrappan beskriver olika nivåer av hållbarhetsmognaden.**



Till analysmodellen har vi även kopplat ett spindeldiagram. Detta diagram syftar till att visualisera och tydliggöra inom vilka företagsprocesser som företagen fokuserar sitt hållbarhetsarbete. Denna visualisering bygger på en kvantitativ analys och behöver till skillnad från trappan en viss anpassning för varje bransch som ska analyseras.

**Figur 35 Spindeldiagrammet lyfter fram inom vilka företagsprocesser som företagen fokuserar sitt hållbarhetsarbete.**



Utvärderingen av analysmodellen har inneburit att vi föreslagit några möjliga utvecklingsområden. Det handlar dels om fördjupande frågor för att kunna tydliggöra analysen av hur företagen ser på kedjan från produktutveckling till konsumentens användning. Det andra området berör en fördjupning kring företagens analys av inom vilket område och för vilka intressenter deras verksamhet har som störst påverkan.

### **Utveckling av datainsamling**

Inom projektet har en pilotstudie genomförts genom en webbenkät med företag inom modebranschen. Huvudsyftet med pilotstudien har varit att testa analysmodellen. Resultatet ska därför tolkas med viss försiktighet och ska inte tolkas som en komplett studie av modebranschen av två huvudsakliga skäl. Det första att avgränsning till medlemsföretag i tre branschorganisationer, och deltagande företag ska snarare betraktas som kläd- och skoproducerande företag än representativa för hela modebranschen. För det andra på grund av att svarsfrekvensen varit relativt låg.

Vi föreslår att utveckla datainsamlingsmetoden för att förhoppningsvis kunna minska bortfallet. Vårt huvudsakliga förslag är att avsätta resurser för att genomföra telefonenkäter i framtida projekt. I andra hand att skapa utrymme för att förlänga svarsperioden som företagen har möjlighet att lämna sina svar och planeringsperioden inför datainsamlingen för att skapa bättre förutsättningar för samverkande branschorganisationer att förbereda företagen på att delta i undersökningen.

### **Efter genomförandet – Tillväxtverkets roll**

Det finns behov av att tydliggöra Tillväxtverkets roll i den process som denna typ av studie sätter igång. Det handlar både om att skapa bra förutsättningar för att snabbt stimulera en fortsatt diskussion mellan branschaktörerna, men också planen för en mer långsiktig diskussion mellan branschaktörer och Tillväxtverket. Det handlar bland annat om Tillväxtverkets roll ska vara som facilitator där branschaktörerna är de som genomför insatser eller om Tillväxtverket ska vara den aktör som arbetar med att utveckla insatser riktade mot företag. För det är där i förlängningen förändringsarbetet behöver ske.





# Bilagor

# Bilaga 1 – Enkät

## Följebrev

Denna enkät skickas till ett urval av företag inom modebranschen. Undersökningen handlar om hur företag arbetar med och ser på hållbarhet i sin verksamhet. Syftet med enkäten är att kunna utveckla bättre företagsstöd för hållbart företagande i framtiden. Dina svar är anonyma.

Enkäten genomförs i samarbete mellan myndigheten Tillväxtverket och branschorganisationerna Association of Swedish Fashion Brands, TEKO Sveriges Textil- och Modeföretag och Swedish Fashion Council. Volante Research är ansvariga för att genomföra undersökningen. Det kommer vara möjligt att ta del av enkätens resultat via Tillväxtverkets hemsida.

För frågor, kontakta Volante på [info@volanteresearch.com](mailto:info@volanteresearch.com)

## Definition av hållbarhet

Med hållbarhet menar vi en bred definition som omfattar såväl ett socialt ansvarstagande och miljömässig hållbarhet. Med hållbart företagande avser vi hur företag jobbar med dessa aspekter i sin verksamhet.

## Bakgrundsfrågor

### 1. Vilken är din befattning eller position? Ange det alternativ som stämmer bäst.

- a. Vd eller vice vd
- b. Utvecklingschef eller produktchef
- c. Informationschef eller marknadschef
- d. Hållbarhetschef
- e. Kvalitetschef
- f. Annat: \_\_\_\_\_

### 2. I vilket län är ditt företag baserat?

[Rullgardinsmeny: Val av de 21 länen]

### 3. För att fördjupa förståelsen av resultatet vill vi veta mer om företagsledarens (vd eller motsvarande) bakgrund.

- a. Företagsledaren är
  - 1. Man
  - 2. Kvinna
  - 3. Annat
  - 4. Vill ej ange
- b. Företagsledaren är
  - 1. Upp t o m 30 år
  - 2. Över 30 år
  - 3. Vill ej ange

- c. Företagsledaren har
  - 1. Svensk bakgrund
  - 2. Utländsk bakgrund<sup>25</sup>
  - 3. Vill ej ange

**4. Ungefär hur mycket omsatte ditt företag under 2015**

- a. \_\_\_\_\_ miljoner kronor

**5. Hur många anställda har ditt företag?**

- a. 0 anställda (enmansföretag)
- b. 1-9 anställda
- c. 10-49 anställda
- d. 50-249 anställda
- e. 250 eller fler anställda

**6. I hur många år har ditt företag funnits**

- a. Mindre än 1 år
- b. 1-5 år
- c. 5-10 år
- d. Mer än 10 år

**7. Olika företag drivs av olika typer av strategisk inriktning.**

**Hur skulle du bedöma ditt företags strategiska inriktning?**

**Svara på en skala från 1 = Instämmer inte alls, till 5 = Instämmer helt.**

- |                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Vi drivs av kunder och marknadens efterfrågan    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Vi drivs av att göra våra kunder nöjda           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Vi drivs av vad våra viktigaste konkurrenter gör | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Vi drivs av att ligga före våra konkurrenter     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Vi drivs av våra egenutvecklade innovationer     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Vi drivs av våra entreprenöriella medarbetare    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Hållbart företagande**

**8. Vilket av följande påstående passar bäst in på hur ert företag tillämpar hållbarhet?**

- a. Hållbarhet är en central och styrande faktor i företagets verksamhetsidé
- b. Hållbarhet är en integrerad, men inte styrande faktor, när något nytt utvecklas i företaget.
- c. Det händer att vi i enstaka projekt och produkter arbetar med hållbarhetsfrågor
- d. Hållbarhet är inte något som företaget arbetar med aktivt

<sup>25</sup> Utländsk bakgrund har den person som är född utomlands eller som är född i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands

**9. Inom vilka områden är hållbarhetsfrågor en relevant aspekt som ni arbetar med i ditt företag? Du kan välja flera svarsalternativ**

- a. Produktutveckling – Design/idé/prototyp
- b. Produktion – i val av råvaror och leverantörer
- c. Inköp
- d. Transporter och produktförpackningar
- e. Hållbarhetsrelaterad information i/på plaggen
- f. Hållbarhetsrelaterad service till kunden (t ex återtag, lån, uthyrning, möjlighet för återvinning etc.)
- g. Kommunikation kring företagets hållbarhetsarbete – i marknadsföring, webbplatsen, butiksutformning och inredning
- h. Intern styrning – personal, personalresor, energiåtgång
- i. Vi arbetar inte med hållbarhet
- j. Annat \_\_\_\_\_

**10. Nedan följer ett antal påståenden om hållbart företagande.**

**Ange hur väl du instämmer i följande påståenden.**

**Svara på en skala från 1 = Instämmer inte alls, till 5 = Instämmer helt.\***

	1	2	3	4	5
a. Hållbarhet ingår i våra styrdokument som vision och policydokument**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vi följer upp vårt hållbarhetsarbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Vi publicerar en årlig hållbarhetsredovisning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Vi ställer krav på ett aktivt hållbarhetsarbete hos våra leverantörer**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Vi följer upp leverantörers hållbarhetsarbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Hållbarhet är styrande i vår produktutveckling**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Vi använder oss av miljövänliga material och råvaror i våra produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Vi använder oss av miljöanpassade transporter för frakt och distribution av våra produkter**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Vi erbjuder återanvändning och/eller återvinning för konsumenter som köper våra produkter**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Vi informerar kunden om hur denne kan hantera produkten för att minska miljöpåverkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Vid inköp väljer vi ekologiska och miljö- och rättvisemärkta produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Produkter vi säljer är ekologiskt och/eller miljömärkta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Vår design utgår ifrån "slow fashion" och har ambitionen att vara tidlös och kunna bäras under lång tid som ett sätt att minska miljöpåverkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Vi beskriver tydligt på företagets hemsida hur vi arbetar med hållbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Hållbarhet är ett centralt budskap i våra annonser och marknadskommunikation**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Vi källsorterar på arbetsplatsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |    |                                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| q. | Vi jobbar aktivt med jämställdhet och mångfald i personalen**                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r. | Vi har vidtagit åtgärder för att minimera utsläpp från personresor                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s. | Vi har en hållbarhetsavdelning eller dedikerade personer som är ansvariga för hållbarhetsfrågor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**11. Vilken nytta ser du att arbetet med hållbarhetsfrågor fyller för ditt företag?**

**Svara på en skala från 1 = Ingen nytta alls, till 5 = Mycket stor nytta.**

- |    | 1                                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                          |
|----|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. | För att öka intäkter                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. | För att minska kostnader                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. | För att stärka varumärket                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. | För att stärka företagets konkurrenskraft   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. | För att utveckla nya produkter och tjänster | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. | För att leva upp till lagar och regler      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. | För att attrahera nya medarbetare           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. | För att hantera risker                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Har kraven från marknaden på att arbeta med hållbarhet förändrats för ditt företag de senaste tre åren?**

a. Kraven på hållbarhet i produktutvecklingen inklusive produktion

- |    |                |                          |
|----|----------------|--------------------------|
| 1. | Har ökat       | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Är oförändrade | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Har minskat    | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Vet ej         | <input type="checkbox"/> |

b. Kraven på hållbarhet i kommunikation

- |    |                |                          |
|----|----------------|--------------------------|
| 1. | Har ökat       | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Är oförändrade | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Har minskat    | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Vet ej         | <input type="checkbox"/> |

**13. Varifrån upplever du att kraven att arbeta med hållbarhetsfrågor är som störst?**

**Svara enligt en skala från 1 = Inga krav alls, till 5 = Mycket stora krav.**

- |    | 1                               | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                          |
|----|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. | Ägare                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. | Investerare                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. | Egna anställda                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. | Lagstiftare och politiker       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. | Ideella organisationer (NGO:er) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. | Konsumenter                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. | Media                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Hur stor betydelse har olika områden för ditt företag när det gäller hållbarhetsarbetet?**

**Svara på en skala från 1 = Ingen betydelse, till 5 = Mycket stor betydelse.**

	1	2	3	4	5
a. Vattenanvändning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kemikalieanvändning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Utsläpp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Material	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Djurskydd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Transporter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Kontroll av underleverantörer (arbetsförhållande)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Kontroll av underleverantörer (miljö)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Design som är tidlös	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Affärsmodeller (t ex reparationstjänster, uthyrning, lån, återtag för re-use, textilretur etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Återvinning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Resurseffektivisering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Personalfrågor i egna företaget (mångfald och jämställdhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Källsortering i egna företaget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Svara hur väl du stämmer in i följande påståenden.**

**Svara på en skala från 1 = Instämmer inte alls, till 5 = Instämmer helt.**

	1	2	3	4	5
a. Det finns ett klart positivt samband mellan satsningar på hållbarhet och lönsamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vi som företag konkurrerar till stor del med hjälp av vårt hållbarhetsarbete i vår produktutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. I vår bransch lönar det sig att satsa på hållbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. All vår produktutveckling tar hänsyn till hållbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Ett fokus på hållbarhetsfrågor är en trend som kommer gå över	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Hållbarhetsarbetet är en utmaning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Lagar och regler för företag gällande hållbarhet kommer bli fler i framtiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Vilka åtgärder skulle göra det lättare för dig att arbeta med hållbarhet i ditt företag? Du kan välja flera svarsalternativ.**

- a. Tydligare reglering
- b. Större affärsnytta
- c. Mer kunskap om hur man kan arbeta med hållbarhet
- d. Mer resurser
- e. Annat: \_\_\_\_\_

**17. Detta är den sista frågan som är en del av ett forskningsprojekt kring attityder till miljön. Nedan följer ett antal påståenden om miljön. Ange i vilken utsträckning du instämmer i eller tar avstånd från vart och ett av påståendena.**

**Svara på en skala från 1 = Instämmer inte alls, till 5 = instämmer helt.**

	1	2	3	4	5
a. Växter och djur har lika stor rätt att existera som människor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Människan har rätt att förändra naturen efter sina behov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. När människan ingriper i naturens förlopp får det ofta katastrofala följder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Balansen i naturen är tillräckligt stark för att klara av de moderna industrinationernas påverkan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Människan förgriper sig allvarligt på naturen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Den så kallade "ekologiska krisen" som mänskligheten står inför har kraftigt överdrivits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Följande frågor ingår i spindeldiagrammet.

\*\* Följande frågor ingår i hållbarhetstrappan.

## Sammanvägning av resultat

### Sammanvägning i spindeldiagrammet

Påståenden i enkätens fråga 10 har delats in enligt delområdena nedan. Därefter har sammanvägning av resultatet för frågorna inom respektive område genomförts genom att medelvärdet beräknats.

#### *Design*

- Hållbarhet är styrande i vår produktutveckling
- Vår design utgår ifrån "slow fashion" och har ambitionen att vara tidlös och kunna bäras under lång tid som ett sätt att minska miljöpåverkan

#### *Produktion*

- Vi ställer krav på ett aktivt hållbarhetsarbete hos våra leverantörer
- Vi följer upp leverantörers hållbarhetsarbete
- Vi använder oss av miljövänliga material och råvaror i våra produkter
- Vid inköp väljer vi ekologiska och miljö- och rättvisemärkta produkter
- Produkter vi säljer är ekologiskt och/eller miljömärkta

#### *Distribution*

- Vi använder oss av miljöanpassade transporter för frakt och distribution av våra produkter

### *Användning*

- Vi erbjuder återanvändning och/eller återvinning för konsumenter som köper våra produkter
- Vi informerar kunden om hur denne kan hantera produkten för att minska miljöpåverkan

### *Kommunikation*

- Vi beskriver tydligt på företagets hemsida hur vi arbetar med hållbarhet
- Hållbarhet är ett centralt budskap i våra annonser och marknads-kommunikation

### *Styrning*

- Hållbarhet ingår i våra styrdokument som vision och policydokument
- Vi följer upp vårt hållbarhetsarbete
- Vi publicerar en årlig hållbarhetsredovisning
- Vi har en hållbarhetsavdelning eller dedikerade personer som är ansvariga för hållbarhetsfrågor

### *Personalpolitik*

- Vi källsorterar på arbetsplatsen
- Vi jobbar aktivt med jämställdhet och mångfald i personalen
- Vi har vidtagit åtgärder för att minimera utsläpp från personresor

### **Sammanvägning i hållbarhetstrappan**

Medelvärde för hur företagen har svarat påståendena i fråga 10 nedan har beräknats. Därefter har frågan gjorts om från femgradig skala till fyrgradig för att motsvara de fyra trappstegen.

- Hållbarhet ingår i våra styrdokument som vision och policydokument
- Vi ställer krav på ett aktivt hållbarhetsarbete hos våra leverantörer
- Hållbarhet är styrande i vår produktutveckling
- Vi använder oss av miljöanpassade transporter för frakt och distribution av våra produkter
- Vi erbjuder återanvändning och/eller återvinning för konsumenter som köper våra produkter
- Hållbarhet är ett centralt budskap i våra annonser och marknads-kommunikation
- Vi jobbar aktivt med jämställdhet och mångfald i personalen



## **Bilaga 2 – Referensgruppen**

Följande personer deltog i referensgruppen:

Sigrid Barnekow, Mistra Future Fashion

Anna Brismar, Green Strategy

Elin Frenberg, Swedish Fashion Council

Emma Ohlson, Association of Swedish Fashion Brands

Carolina Sachs, Axfoundation

Maria Sandow, Svensk handel

Michael Schragger, Sustainable Fashion Academy

Lin Sällström, TEKO, Sveriges Textil- och Modeföretag

**Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se



# Hållbart företagande

En analys av modebranschen

**Rapport 0204**