



ESG-påverkansindexmatrix

[Guide]



Co-funded by
the European Union

Projektnummer: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577

Finansierat av Europeiska unionen. De åsikter och uppfattningar som uttrycks är dock endast författarens/författarnas och återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska unionens eller Europeiska utbildnings- och kulturbyråns (EACEA) åsikter. Varken Europeiska unionen eller EACEA kan hållas ansvariga för dem.

Innehåll

Inledning	3
1. ESG-effektindexmatris	4
1.1. ESG-indikatorer	4
1.2. ESG-områden	5
1.3. ESG-påverkan	6
1.4. Riskmetodik	7
2. Metod för mätning av områden	11
2.1. Områdesmätning	11
2.1. Resultat av områdesmätning	13
3. Slutkommentarer om matrisen	16
Slutsatser	17
Referenser	18
Bilaga 1	21
Bilaga 2	22

Inledning

Det primära syftet med denna text är att ge en detaljerad förklaring av varje element i ESG-effektindexmatrisen. Att utveckla ESG-dimensioner i högskolor och universitet är en komplex, tvärvetenskaplig process som kräver betydande tid. För att hjälpa högskolor och universitet att identifiera de positiva effekterna av att implementera ESG-principer har ESG-effektindexmatrisen utvecklats, och detta dokument fungerar som en förklaring till den. Syftet är att förtydliga varje enskilt element i matrisen, inklusive indikatorer, områden, mätmetoder, positiva och negativa effekter, risker och riskhanteringsstrategier. De som ansvarar för implementeringen av denna matris kan använda detta dokument som en guide. Särskild uppmärksamhet ägnas åt metodiken för att mäta områden, tillämpningen av den faktiska/målbaserade metoden och referenspunkter som fungerar som grund för mätningen.

1. ESG-effektindexmatrix

ESG-effektindexmatrisen är ett strategiskt verktyg för högskolor och universitet som vill förbättra sin ESG-prestanda. Matrisen fungerar som ett strukturerat ramverk som guidar institutionerna genom komplexiteten i att integrera ESG-principerna i sin verksamhet och sina beslutsprocesser. Den består av fem nyckelkomponenter som tillsammans ger en heltäckande strategi för ESG-implementering. Matrisen börjar med att definiera viktiga ESG-indikatorer som är relevanta för HEI, såsom klimatförändringar, mänskliga rättigheter, mångfald och inkludering, arbetsförhållanden och samhällsengagemang. Dessa breda kategorier fastställer grundläggande prioriteringar för institutioner som strävar efter att anta hållbara och ansvarsfulla metoder. Inom varje ESG-område identifierar matrisen specifika, mätbara och genomförbara åtgärder som senare kommer att spåras av den digitala plattform som utvecklats. Dessa genomförbara åtgärder omsätter högnivåmål för ESG i praktiska initiativ.

En viktig aspekt av matrisen är dess fokus på riskhantering. För åtgärdsbara punkter (områden inom indikatorer) identifieras potentiella risker, allt från skador på anseendet och rättsliga ansvar till negativa miljö- eller samhällspåverkan. Matrisen belyser inte bara dessa risker utan utvärderar också deras allvar och föreslår skräddarsydda åtgärdsplaner. Dessa planer innehåller strategier som riskminimering, risköverföring eller riskundvikande. Dessutom bedömer matrisen de potentiella effekterna av varje åtgärdsbar punkt, med hänsyn till både positiva och negativa resultat. Positiva effekter kan vara förbättrad hållbarhet, ökad social rättvisa och starkare styrningsstrukturer, medan potentiella negativa effekter också hanteras noggrant för att minimera negativa konsekvenser.

1.1. ESG-indikatorer

Projektförslagsdokumentet *Memoria* beskriver specifika ESG-indikatorer som är fördefinierade och som kommer att vägleda utvecklingen av matrisen i WP3. Dessa indikatorer är inte bara välkonstruerade och objektiva utan också nära anpassade till globala hållbarhetsmål, vilket säkerställer att projektets resultat bidrar på ett meningsfullt sätt till bredare miljö-, social- och styrningsstandarder inom högre utbildningsinstitutioner.

Miljöindikatorer (**E**) fokuserar på tre nyckelområden: *campusdrift*, *forskning och innovation* samt *upphandling*. Indikatorer som energihantering, utsläppsminskning, vattenbesparing, avfallsminskning, användning av förnybar energi och hållbar markanvändning med bevarande av biologisk mångfald inom campusdrift är mycket relevanta för att främja ekologisk hållbarhet. Inom *forskning och innovation* stöder genomförandet av miljökonsekvensbedömningar och främjandet av hållbarhetsinriktade läroplaner och forskningsinitiativ ytterligare FN:s mål för hållbar utveckling (SDG), särskilt de som rör klimatåtgärder och ansvarsfull konsumtion. Inköpsområdet betonar hållbara policyer och grön hantering av leveranskedjan, integrering av klimatförändringsaspekter och främjande av långsiktig miljöförvaltning.

Sociala indikatorer (**S**) kategoriseras under *rättvisa och tillgång*, *välbefinnande* samt *forskning och innovation*. Dessa indikatorer är robusta och utformade för att öka social rättvisa och inkludering. Mätvärdena för *rättvisa och tillgång* avser mångfald, rättvisa och inkluderingspolicyer, ger stöd till marginaliserade grupper och främjar socioekonomisk rättvisa, i linje med SDG 10 (minskade ojämlikheter). Indikatorerna för *välbefinnande* fokuserar på stöd för mental hälsa och säkerhet på

campus, vilket är avgörande för att främja en säker och stödjande utbildningsmiljö. Området *forskning och innovation* introducerar sociala konsekvensbedömningar och ” ” uppmuntrar innovation för socialt välbefinnande, främjar samhällsengagemang och hanterar sociala frågor på ett effektivt sätt.

Indikatorerna för **styrning (G)** omfattar *ledning och ansvarsskyldighet, etik och integritet, digital beredskap och säkerhet* samt *intressentengagemang och kommunikation*. Dessa indikatorer återspeglar ett starkt engagemang för etisk styrning, transparens och intressentengagemang, vilket är väsentliga komponenter i hållbara institutionella rutiner. Transparent beslutsfattande, mångfald i ledarskapet, efterlevnad av EU-lagstiftningen och upprätthållande av forskningens oberoende inom *ledning och ansvarsskyldighet* bidrar till robusta styrningsramar. Indikatorerna för *etik och integritet*, inklusive åtgärder mot korruption, riskhantering och etikutbildning, säkerställer ett ansvarsfullt organisatoriskt uppträdande. Fokus på *digital beredskap och säkerhet* är särskilt relevant i dagens digitala ålder, där man tar itu med dataskydd och cybersäkerhet samtidigt som man förbättrar den digitala kompetensen bland personalen. Slutligen lyfter indikatorerna för *intressentengagemang och kommunikation* fram aktiva samrådsprocesser och offentlig transparens, vilket främjar förtroende och samarbete. Alla indikatorer är indelade i grupper i den föregående kolumnen i ESG-effektindexmatrisen.

1.2. ESG-områden

De fördefinierade ESG-indikatorerna som beskrivs i Memoria-projektets förslagsdokument är inte bara omfattande och objektiva utan också väl anpassade till globala hållbarhetsmål, vilket säkerställer ett robust ramverk för att bedöma högskolornas bidrag till hållbar utveckling. Dessa indikatorer, som täcker ett brett spektrum av områden, kommer att spela en avgörande roll för utformningen av ESG-matrisen och underlätta en transparent och mätbar bedömning av högskolornas prestationer.

Valet av ESG-dimensioner, områden och specifika indikatorer i Memoria-projektets förslagsdokument bygger på en robust akademisk och policybaserad grund. De valda områdena härrör från viktiga källor, bland annat Bianchi (2020) om hållbarhetskompetenser, Europeiska kommissionens (2023, 2024) riktlinjer för hållbarhetsrapportering och utbildning för grön omställning samt Europeiska unionens råds (2021, 2022) politik för att främja integreringen av hållbarhet i högre utbildning. Dessutom har insikter från Times Higher Education (2024) University Impact Rankings, International Finance Corporation (2024) ESG-prestationsindikatorer och senaste akademiska studier, såsom Feor, Clarke och Dougherty (2023) om mätning av social påverkan och Rodríguez-Guerreiro, Torrijos och Soto (2024) om avfallshantering i högskolor, haft betydande inflytande på utvecklingen av dessa indikatorer. Dessa källor säkerställer att projektets tillvägagångssätt inte bara är i linje med internationella standarder utan också anpassat till den specifika kontexten för högskolor.

Beslutet att fokusera på tre nyckelområden inom varje ESG-dimension grundar sig på strategiska, metodologiska och praktiska överväganden. För det första är det ett strategiskt val att begränsa fokus till tre områden per dimension för att upprätthålla en balanserad men ändå omfattande bedömningsram. Detta tillvägagångssätt överensstämmer med de europeiska standarderna för hållbarhetsrapportering (ESRS) och IFC:s ESG-prestationsindikatorer, som betonar behovet av tydliga, mätbara och relevanta mått. Genom att koncentrera sig på tre kritiska områden kan projektet leverera en fokuserad analys som fångar de mest betydelsefulla elementen i ESG-prestationen utan att överväldiga intressenterna med överdriven komplexitet. För det andra förbättrar denna metod, ur ett metodologiskt perspektiv, bedömningens objektivitet och jämförbarhet. Som Feor et al. (2023) föreslår kräver mätning av social påverkan målinriktade och konsekventa mått för att ge meningsfulla insikter. Genom att standardisera bedömningsramverket kring tre områden underlättar projektet effektiv benchmarking mot globala standarder, såsom de i Times Higher Education Impact Rankings (2024). Varje valt område omfattar ett brett spektrum av aktiviteter och resultat, vilket säkerställer att bedömningen täcker både direkta och indirekta bidrag till hållbarhets- och socialt ansvarstagandemål. Slutligen spelar praktisk tillämpbarhet en avgörande roll i detta val. Integreringen av insikter från

Rodríguez-Guerreiro et al. (2024) om avfallshantering och Bianchi (2020) om hållbarhetskompetenser understryker vikten av hanterbara och genomförbara indikatorer. Med endast tre områden per indikator kan projekt effektivisera datainsamlings- och analysprocesserna, förbättra kvaliteten på de insikter som genereras och säkerställa att den digitala plattformen fungerar. Detta tillvägagångssätt är inte bara i linje med EU:s politik (Europeiska unionens råd, 2021, 2022), utan stärker också projektets förmåga att driva på meningsfulla förändringar inom högskolor genom att främja hållbara metoder, främja social rättvisa och säkerställa transparens i styrningen.

Miljöindikatorerna fokuserar på grön infrastruktur, klimatanpassning, biologisk mångfald och resurseffektivitet. Viktiga åtgärder är bland annat genomförandet av gröna projekt, integrering av klimatanpassning i läroplanerna och underhåll av grönområden. Mätvärden som procentuell ökning av växter på campus, frekvensen av trädplanteringsaktiviteter och minskad miljöpåverkan genom forskning återspeglar konkreta ekologiska bidrag. Dessutom stödjer avancerade energihanteringsmetoder, såsom AI-drivna system, användning av förnybar energi och smart konsumtionsövervakning, övergången till grönare campus. Införandet av program för avfallsminskning, vattneffektivitetsindex och hållbara upphandlingspolicier stärker högskolornas engagemang för miljöansvar ytterligare.

Sociala indikatorer betonar inkludering, välbefinnande och samhällsengagemang. Projektet prioriterar rättvisa och tillgänglighet genom policyer som stöder marginaliserade grupper, ger ekonomiskt stöd och förbättrar tillgängligheten i fysiska och digitala utrymmen. Initiativ för välbefinnande, inklusive stöd för psykisk hälsa och barnomsorg, skapar en stödjande campusmiljö. Forskningens integration med lokal samhällsutveckling och anpassning till sociala jämlikhetsmål visar universitetets roll i att driva på positiva samhällsförändringar. Förekomsten av formella policyer för mångfald, jämlikhet och inkludering (DEI) och omfattningen av deras genomförande är avgörande för att främja en kultur av inkludering. Dessutom är säkerhetsåtgärder, system för akuta insatser och familjestödsprogram en integrerad del av att främja en holistisk känsla av välbefinnande bland studenter och personal.

Styrningsindikatorer säkerställer transparent, etisk och ansvarig förvaltning inom högskolor och universitet. Dessa indikatorer täcker ett brett spektrum av styrningsaspekter, från mångfald i ledarskapet och engagemang från intressenter till efterlevnad av EU-regler och åtgärder mot korruption. Transparenta beslutsprocesser, allmänhetens tillgång till dokument och starka antikorrupsionspolicier understryker universitetets engagemang för integritet. Projektet betonar också digital beredskap, inklusive cybersäkerhet, efterlevnad av GDPR och medvetenhet om dataskydd, vilket blir allt viktigare i moderna utbildningssystem. Utbildning i etik och integritet, både för personal och studenter, förstärker institutionens engagemang för att upprätthålla etiska standarder i alla aktiviteter.

1.3. ESG-effekter

Att implementera nyckelområden inom varje hållbarhetsdimension ger många positiva effekter för högskolor och universitet. Genom att integrera välplanerade strategier kan universiteten främja miljömässig hållbarhet, förbättra det sociala välbefinnandet och säkerställa starka styrningsrutiner. Till exempel bidrar klimatåtgärder, hållbar markanvändning och initiativ för att minska avfallet till att minska miljöpåverkan, förbättra den biologiska mångfalden på campus och främja en kultur av miljöansvar. Dessa åtgärder förbättrar inte bara campusmiljön utan ger också utbildningsmöjligheter och ökar medvetenheten bland studenter och personal. Dessutom skapar fokus på sociala aspekter som stöd för mental hälsa, barnomsorg och mångfaldsinitiativ en inkluderande och stödjande akademisk miljö. Strategier med fokus på styrning, såsom transparent beslutsfattande och efterlevnad av etiska standarder, stärker institutionens integritet, förbättrar intressenternas förtroende och stödjer långsiktig organisatorisk stabilitet. Sammantaget leder dessa insatser till en resilient, attraktiv och framåtblickande institution som har en positiv inverkan på studenter, personal och samhället i stort.

Å andra sidan kan underlåtenhet att ta itu med dessa kritiska områden leda till negativa effekter. Utan adekvata klimataadaptations- och hållbarhetsåtgärder kan universiteten bli mer sårbara för miljörisker, bidra till ekologisk försämring och missa möjligheter att föregå med gott exempel inom miljö. Otillräckligt fokus på sociala stödtjänster och inkluderingsinitiativ kan skapa en icke-stödjande akademisk miljö, vilket potentiellt kan leda till minskat välbefinnande hos studenter och personal, minskat engagemang och sämre akademiska resultat. Otillräckliga styrningsrutiner, såsom bristande transparens, etiska riktlinjer eller involvering av intressenter, kan undergräva institutionens trovärdighet, leda till problem med efterlevnad och urholka förtroendet bland studenter, personal och externa partner. Dessa negativa effekter kan minska institutionens attraktionskraft för potentiella studenter och anställda, hindra dess konkurrenskraft och skapa hinder för att säkra finansiering eller bilda partnerskap. I slutändan kan försummelse av hållbarhetsaspekter leda till förlust av anseende, ineffektivitet i verksamheten och förlorade möjligheter att bidra till samhälls- och miljöutvecklingen.

Negativa effekter till följd av att de identifierade områdena inte uppnås kan medföra betydande risker för högskolor och universitet. Dessa risker spänner över områdena drift, ekonomi, anseende och efterlevnad. Driftsmässigt kan ineffektivitet och felaktig resurshantering leda till ökade kostnader och störningar i den dagliga verksamheten. Ekonomiskt kan dåliga resultat inom viktiga områden minska tillgången till finansieringsmöjligheter, hindra partnerskap och leda till potentiella ekonomiska sanktioner på grund av bristande efterlevnad av regler. Ryktesrisker är särskilt kritiska, eftersom institutioner som inte uppfyller förväntningarna på hållbarhet, socialt ansvar och styrning kan uppleva ett minskat förtroende från intressenter. Detta kan minska institutionens attraktionskraft för potentiella studenter, personal och samarbetspartner. Dessutom uppstår efterlevnadsrisker när institutioner inte följer nationella och internationella standarder, vilket kan leda till rättsliga utmaningar och ekonomiska skyldigheter.

Dessa risker understryker nödvändigheten av att införa ett robust ramverk för riskhantering. Ett sådant ramverk gör det möjligt för institutioner att proaktivt identifiera, bedöma och minska potentiella risker, vilket säkerställer kontinuitet och stabilitet. Genom att integrera riskhanteringsrutiner kan institutioner inte bara hantera omedelbara hot utan också skapa en motståndskraftig och anpassningsbar grund för framtida utmaningar. Detta tillvägagångssätt möjliggör strategiskt beslutsfattande, där man prioriterar åtgärder som minimerar risker samtidigt som man maximerar möjligheterna till tillväxt och förbättring.

1.4. Riskmetodik

Riskhantering innebär en process i flera steg, som börjar med att noggrant mäta risken. Detta uppnås vanligtvis med hjälp av en formel som tar hänsyn till sannolikheten för att risken inträffar, allvarlighetsgraden av dess konsekvenser, återhämtningsperioden och de därmed förknippade kostnaderna. Den beräknade riskpoängen hjälper sedan till att bestämma riskrankningen och dess signifikansnivå, och klassificerar den från försumbar till kritisk. När risken har kvantifierats och dess signifikansnivå fastställts utvecklas en skräddarsydd riskhanteringsstrategi. Beroende på riskens allvar och karaktär kan strategin innefatta riskreducering (minska riskens påverkan eller sannolikhet), eliminering (ta bort risken helt), acceptans (erkänna risken när den är mindre) eller överföring av risken (t.ex. genom försäkring). Det slutgiltiga målet är att genomföra åtgärder som antingen förhindrar att risken realiseras eller minimerar dess påverkan på institutionens verksamhet, rykte och hållbarhetsmål.

Det första steget i riskbedömningsprocessen är att identifiera riskerna. Denna process innefattar att analysera alla affärsaktiviteter och faktorer som kan påverka organisationens stabilitet. Detta inkluderar att bedöma affärsprocesser, analysera marknadsförhållanden, granska intressenter och utvärdera de anställda och resurser som behövs för att bedriva verksamheten. Efter att riskerna har identifierats är nästa steg att bedöma dem utifrån tydligt definierade kriterier. I denna fas beaktas olika aspekter av riskerna, såsom förekomstfrekvens, inverkan på verksamheten, varaktighet och möjlighet

till återhämtning, samt de potentiella kostnader som kan uppstå till följd av att risken realiserar. Var och en av dessa faktorer utvärderas enligt en fördefinierad skala, vilket möjliggör en objektiv och repeterbar bedömning. Vid mätningen av risken används följande formel:

$$K1 * (K2 + K3 + K4)$$

Sannolikhet (K1) representerar sannolikheten för att en riskhändelse inträffar, graderad på en skala från 1 till 5. Ett lägre värde indikerar en sällsynt händelse, medan ett högre värde signalerar en frekvent eller nästan säker risk. Konsekvenser (K2) utvärderar riskens potentiella inverkan på organisationens mål, inklusive operativa, finansiella, reputationsmässiga eller regulatoriska konsekvenser. Graderingsskalan från 1 till 5 återspeglar ökande allvar, från försumbara till kritiska konsekvenser. Återhämtning (K3) bedömer institutionens förmåga att återhämta sig från risken. Ett betyg på 1 innebär omedelbar återhämtning med minimala resurser, medan ett betyg på 5 indikerar att återhämtning kanske inte är möjlig, vilket innebär allvarliga störningar. Kostnader (K4) kvantifierar de finansiella konsekvenserna av att hantera eller mildra risken. Ett lågt betyg indikerar minimala kostnader, medan ett högt betyg återspeglar betydande, potentiellt långsiktiga finansiella bördor.

Riskmätningens formeln erbjuder en strukturerad metod för att bedöma risker genom att kombinera sannolikheten för förekomst med allvarlighetsgraden av dess inverkan. Denna formel baseras på standardmetoden ISO 9001, som främjar ett systematiskt tillvägagångssätt för riskhantering. Efter att ha slutfört riskbedömningen klassificerar organisationen riskerna efter deras betydelse och potentiella inverkan på verksamheten. För att minimera riskerna kan organisationen tillämpa olika riskhanteringsstrategier. Ett alternativ är att helt undvika risken (till exempel nivå 1 och 2 i tabell 5), vilket uppnås genom att upphöra med aktiviteter som genererar vissa hot. Alternativt kan organisationen optimera sina affärsprocesser genom att införa ytterligare kontroller och förbättra interna rutiner för att minska osäkerhetsnivån. I vissa fall kan organisationer besluta att överföra risken till tredje part. När det inte finns någon möjlighet att eliminera risken kan organisationen besluta att acceptera den, med hänsyn till att kostnaderna för riskhantering överstiger den potentiella skadan.

Varje högskola bör utveckla sina **egna strategier** för att genomföra ESG-initiativ, med hänsyn till sina unika erfarenheter, tidigare kunskaper och specifika kontextuella faktorer. Mångfalden i nationella utbildningssystem, institutionella strukturer, kulturella normer, ekonomiska förhållanden och rättsliga ramar kräver en skräddarsydd strategi som är anpassad till institutionens mål och den miljö där den verkar. Strategier som fungerar effektivt i en institution eller ett land ger inte nödvändigtvis samma resultat på andra håll. Exempelvis kan lagkrav relaterade till hållbarhet och social rättvisa variera kraftigt mellan olika länder, vilket påverkar hur institutionerna prioriterar och genomför ESG-initiativ. På samma sätt spelar kulturella attityder till inkludering, miljöansvar och samhällsengagemang en avgörande roll för utformningen av effektiva strategier. Dessutom kommer den ekonomiska kontexten, inklusive tillgängliga resurser och budgetbegränsningar, att avgöra genomförbarheten av vissa åtgärder. En högskola i ett välfinansierat system kan anta omfattande och kostsamma strategier, medan institutioner med begränsade resurser kan behöva fokusera på lågkostnadslösningar med stor effekt. Följande tabeller visar en förklaring av riskkategorierna.

Tabell 1. Sannolikhet för att risken inträffar

Beskrivning	Betyg
ESG-risken är mycket osannolik och kan endast inträffa under exceptionella omständigheter, såsom globala kriser (t.ex. pandemier, ekonomisk kollaps eller storskaliga miljökatastrofer) som ligger utanför högskolans kontroll.	1
Risken kan inträffa på grund av betydande brister i institutionell styrning, såsom bristande efterlevnad av nationella eller EU-regler om hållbarhet eller ESG-relaterade avtalsförpliktelser gentemot intressenter.	2

Risken uppstår ibland (t.ex. en gång vartannat år) och kan bero på inkonsekvent genomförande av ESG-initiativ, bristande engagemang från intressenter eller sporadiska överträdelser av hållbarhets- eller sociala standarder.	3
Risken uppstår regelbundet (minst en gång om året) och orsakas ofta av otillräcklig ESG-utbildning för personalen, brist på standardiserade rutiner för hållbara metoder eller partiell tillämpning av åtgärder för inkludering och styrning.	4
Risken uppstår konsekvent under den reguljära institutionella verksamheten på grund av systematisk försummelse av ESG-principer, såsom upprepade miljööverträdelser, social utestängning eller bristande transparens i beslutsprocesser.	5

Tabell 2. Riskkonsekvenser

Beskrivning	Betyg
Risken har ingen mätbar inverkan på högskolornas verksamhet, ESG-prestanda eller relationer till intressenter.	1
Inverkan är minimal och påverkar inte högskolans rykte eller intressenternas förtroende.	2
Risken leder till måttliga störningar, såsom missnöje hos intressenter, missade hållbarhetsmål eller brister i efterlevnaden, men dessa löses genom interna rutiner eller förhandlingar med intressenterna.	3
Konsekvenserna är allvarliga och leder till skadat rykte, minskat förtroende från studenter eller allmänheten och störningar i ESG-relaterade partnerskap eller finansieringsmöjligheter.	4
Konsekvenserna är kritiska och hotar institutionens långsiktiga trovärdighet, vilket leder till rättsliga eller regleringsmässiga påföljder, förlust av ackreditering eller finansiering, eller till och med potentiell stängning av institutionen i extrema scenarier.	5

Tabell 3. Återhämtningsperiod

Beskrivning	Betyg
Återhämtningen sker omedelbart när ESG-relaterade risker har lösts, utan bestående effekter på högskolans hållbarhetsprestanda.	1
Högskolan kan återhämta sig snabbt med minimala ekonomiska och personella resurser, till exempel genom att uppdatera rutiner eller korrigera mindre ESG-dataproblem.	2
Återhämtningen tar längre tid och kräver måttliga investeringar i tid, finansiering eller personal, t.ex. för att återuppbygga intressenternas förtroende eller återupprätta efterlevnaden av hållbarhetsstandarder.	3
Återhämtningen är komplex och innebär att korrigering av ESG-strategier måste implementeras, vilket kräver både interna insatser och stöd från externa partners eller konsulter.	4

Återhämtning är inte möjlig; skadan är irreversibel, t.ex. permanent förlust av förtroende, uteslutning från hållbarhetsnätverk eller bestående skada på anseendet.	5
---	---

Tabell 4. Kostnader

Beskrivning	Betyg
Inga ytterligare kostnader krävs för att minska ESG-relaterade risker.	1
Kostnaderna för riskminskning är små.	2
Måttliga kostnader är nödvändiga.	3
Lagstadgade avgifter eller betydande kostnader för att minska risken.	4
Kostnaderna för riskminskning är långsiktiga, betydande och svåra att utvärdera.	5

Tabell 5. Riskens betydelse

Rank	Riskenivå	Betyg	Åtgärder som ska vidtas
I	En risk av försumbar betydelse	3	Acceptabel risk, vidta inga ytterligare åtgärder.
II	Låg riskbetydelse	21	Försiktighet krävs
III	Betydande risk	31	Riskhantering kräver övervakning och rapportering, utöver implementering av rutiner och riktlinjer.
IV	Mycket betydande risk	51	Det är nödvändigt att implementera förbättringsåtgärder i processen eller på produkten/tjänsten/verksamheten.
V	Kritisk risk	66	Det är nödvändigt att omedelbart vidta åtgärder för att minska risken.

Riskbedömning och riskhantering är inte engångsprocesser utan kräver kontinuerlig övervakning och uppdatering. Förändringar i affärsmiljön, marknadsförhållanden, lagstiftning eller intern organisation kan påverka uppkomsten av nya risker eller förändra prioriteringen av befintliga risker. Därför är det viktigt att organisationen regelbundet granskar sina risker och uppdaterar listan över hot och kontrollåtgärder.

2. Metod för mätning av områden

2.1. Områdesmätning

Vid bedömning av ESG-dimensioner inom högre utbildningsinstitutioner har valet av mätmetoder en betydande inverkan på resultatens kvalitet och tillämplighet. Genom att använda både kvot- och Likert-skalemetoder får man ett robust och balanserat utvärderingsramverk som gör det möjligt för institutionerna att samtidigt få kvantitativ precision och kvalitativa insikter. Denna dubbla metod säkerställer en omfattande bedömning som är både kontextuellt relevant och strategiskt genomförbar, och som tar hänsyn till de olika omständigheter som råder för högre utbildningsinstitutioner som verkar i olika socioekonomiska miljöer. Kombinationen av ratio- och Likert-metoderna ger ett balanserat utvärderingsramverk som maximerar styrkorna hos varje metod samtidigt som deras begränsningar mildras. Medan ratio-metoden ger kvantitativ precision, bidrar Likert-skalan med kvalitativ djup och ger en helhetsbild av ESG-prestandan. Denna dubbla metod säkerställer att institutionerna inte enbart fokuserar på att uppnå numeriska mål, utan också tar hänsyn till intressenternas uppfattningar, kulturella faktorer och kontextuella realiteter. I praktiken kan detta innebära att man utvärderar energieffektiviteten genom ett förhållande och samtidigt använder en Likert-skala för att mäta hur studenter och personal uppfattar institutionens hållbarhetsarbete. Denna metod stöder också skraddarsydd benchmarking, vilket gör det möjligt för varje högskola att sätta kontextspecifika mål och samtidigt bidra till bredare ESG-mål.

Kvotsmetoden är ovärderlig för att mäta konkreta och kvantifierbara indikatorer inom ESG-dimensionerna. Kvoter ger ett tydligt, objektivt och mätbart riktmärke som möjliggör precisa jämförelser mellan institutioner och över tid. Inom miljödimensionen ger till exempel en kvot som vattenförbrukning per kvadratmeter eller koldioxidutsläpp per capita ett tydligt numeriskt mål och ett faktiskt prestationsmått. På samma sätt ger förhållanden som andelen oberoende styrelseledamöter eller andelen av budgeten som avsätts för program för etisk efterlevnad transparenta mått inom styrningsdimensionen. Styrkan med förhållandemetoden ligger i dess förmåga att producera standardiserade mått, vilket underlättar benchmarking och trendanalys. Den främsta begränsningen är dock dess oflexibilitet när det gäller att fånga upp de subjektiva eller perceptuella elementen i ESG-prestanda, såsom intressenternas tillfredsställelse eller kulturell påverkan, som ofta är avgörande inom den sociala dimensionen.

Likertskalan, som vanligtvis sträcker sig från 1 (mycket dålig) till 5 (mycket bra), introducerar ett subjektivt bedömningsverktyg som effektivt mäter uppfattningar, attityder och nöjdhetsnivåer bland intressenter. Den är särskilt användbar för att fånga upp kvalitativa aspekter som kvoter kan förbise. Till exempel kan man dra nytta av Likertskalan för att utvärdera effektiviteten i mångfalds- och inkluderingsprogram eller mäta den upplevda transparensen i styrningspraxis. Den ger insikter om hur väl initiativen tas emot och om policyn överensstämmer med intressenternas förväntningar. Likertskalans flexibilitet möjliggör nyanserade svar, vilket avslöjar djupet i åsikterna och identifierar

förbättringsområden som kvantitativa data ensamma kanske inte skulle avslöja. Dess subjektiva natur kan dock medföra partiskhet och variation, särskilt om den inte åtföljs av en välstrukturerad undersökningsdesign och ett representativt urval.

Med tanke på det omfattande utbudet av områden inom ESG-matrisen är det mycket svårt att identifiera en universell undersökning som på ett heltäckande sätt behandlar alla möjliga aspekter. Komplexiteten beror på ESG-indikatorernas mångfacetterade karaktär inom miljö-, social- och styrningsdimensionerna, som var och en kräver skräddarsydda utvärderingsmetoder. Därför innebär en pragmatisk approach att man inleder bedömningen med **allmänna frågeformulär relaterade till specifika indikatorer**, som sedan kan **anpassas för att passa de olika områdets särdrag och krav**. Denna metod säkerställer att utvärderingarna förblir relevanta, kontextspecifika och praktiska att genomföra. Genom att använda en Likert-skala (1 = *mycket dålig*; 2 = *dålig*; 3 = *neutral*; 4 = *bra*; 5 = *mycket bra*) kan dessa frågeformulär effektivt fånga upp kvalitativa insikter samtidigt som flexibiliteten bibehålls. Skalan ger ett strukturerat men ändå anpassningsbart ramverk för att mäta uppfattningar, attityder och prestationer i olika sammanhang. Dessutom säkerställer anpassningen av frågeformulären att de unika behoven hos olika institutioner och regioner beaktas, vilket förbättrar noggrannheten och tillämpligheten hos de insamlade uppgifterna. **Exemplen på frågeformulär i bilaga 1**, tillsammans med deras **trovärdiga källor**, utgör en **värdefull grund** för denna metod. Dessa exempel fungerar som **riktmärken** och gör det möjligt för institutionerna att **anpassa sina bedömningsverktyg** utan att behöva utveckla nya enkäter från grunden. I slutändan främjar denna strategi en balanserad och omfattande utvärderingsprocess, som möjliggör meningsfulla jämförelser samtidigt som den tar hänsyn till särdragen inom varje ESG-område.

ESG-mätningen vid högskolor och universitet bör ledas av **institutionens** ledning – såsom rektorer, dekaner och administrativa team – eftersom de har en omfattande förståelse för institutionens mål, uppdrag, organisationsstruktur och tillgängliga data. Deras position gör det möjligt för dem att **initiera** och **samordna** ESG-processer på ett effektivt sätt och säkerställa att de är i linje med institutionens strategier och beslutsprocesser. Professorer, annan personal vid högskolor och universitet samt externa intressenter bör fungera som rådgivare och stöd, och bidra med teknisk kunskap, akademisk stringens och olika perspektiv.

Hur säkerställer vi objektivitet och undviker partiskhet i självbedömningen? Objektiviteten kan förbättras genom att involvera flera intressenter i poängsättningsprocessen (t.ex. ledning, personal, studenter), använda tydliga riktlinjer för poängsättning, tillhandahålla bevis för varje poäng och genomföra externa granskningar eller kollegiala bedömningar där det är möjligt. Transparens i poängsättningsgrunderna minskar också risken för överdrivna eller partiska utvärderingar.

Förslag på hur ofta områdena bör mätas inom indikatorn:

Miljödimension:

Klimatförändringar och strategier för anpassning – Årligen
Hållbar markanvändning och bevarande av biologisk mångfald – Årligen
Miljökonsekvensbedömning av forskning – Årligen
Utsläppsminskning – Årligen
Användning av förnybar energi – Årligen
Energihantering – kvartalsvis
Hållbarhetsinriktade läroplaner och undervisningsinitiativ – Årligen
Avfallsminskning – Årligen
Vattenbesparing – Årligen
Hållbara inköspolicyer och -rutiner – Årligen
Grön leveranskedjehantering – Årligen

Social dimension

Initiativ för social ekonomisk rättvisa och överkomliga priser – Årligen
 Universella designprinciper för tillgänglighet och inkludering – Årligen
 Stödtjänster för mental hälsa och välbefinnande – Varannan år
 Barnomsorg och familjestödtjänster – Årligen
 Säkerhetsåtgärder på campus – årligen
 Forskning om sociala konsekvensbedömningar – årligen
 Tillgång och stöd för studenter från marginaliserade grupper – Årligen
 Innovation för socialt välbefinnande – årligen
 Policyer och praxis för mångfald, jämlikhet och inkludering – Årligen
 Öpartiskhet och oberoende inom akademisk forskning – Årligen
 Processer för intressenthantering och samråd – Varannan år
 Offentlig kommunikation och transparens – Årligen
 Samhällsengagemang i forskning för att ta itu med sociala frågor – Årligen

Styrningsdimension

Mångfald bland universitetsledningen – Årligen
 Transparent och ansvarig beslutsprocess – Årligen
 Efterlevnad av tillämpliga EU-lagar och -förfordningar – Årligen
 Antikorruptionspolicyer och -rutiner – Årligen
 Digital beredskap och cybersäkerhet – Årligen
 Policyer och rutiner för dataskydd och datasäkerhet – Årligen
 Riskhantering och etiskt uppförande – årligen
 Utbildning i etik och integritet för personal och studenter – Årligen
 Datakunskapsutbildning för personal – Årligen

2.1. Mätresultat för områden

Mätningen av resultaten kommer att följa metoden **faktiskt/mål**. Formeln för faktiskt/mål, som beräknas som $(\text{faktiskt/mål}) \times 100$, är en robust och mångsidig metod för att utvärdera prestationer inom miljö-, social- och styrningsdimensioner. Genom att omvandla alla resultat till procenttal erbjuder denna metod ett standardiserat ramverk som underlättar jämförande analyser oavsett om data samlas in genom ratio- eller Likert-skalar. Denna metod säkerställer objektivitet, transparens och konsekvens vid bedömningen av framsteg mot fördefinierade mål.

En av de viktigaste fördelarna med denna metod är dess flexibilitet när det gäller att hantera olika typer av data. Ratiobaserade indikatorer, som ofta används för miljömått såsom avfallshantering, energieffektivitet eller vattenbesparing, ger precisa mätningar och kvantifierbara mål. Likertskalaindikatorer, som är särskilt användbara för sociala och styrningsaspekter, fångar däremot uppfattningar, nöjdhetsnivåer och kvalitativa insikter. Genom att omvandla båda metoderna till ett procentformat harmoniserar formeln för faktiskt/mål subjektiva bedömningar med objektiva mätningar, vilket gör det möjligt att utvärdera ESG-prestanda genom ett enhetligt perspektiv.

När flera områden bidrar till en enda indikator visar denna metod sin styrka i aggregeringen. Eftersom varje indikator har tre områden mäts varje område separat med hjälp av antingen kvot- eller Likert-skalan, vilket resulterar i tre individuella poäng. Genom att aggregera dessa poäng och dela med tre beräknar metoden den genomsnittliga prestationen för hela indikatorn. Ett exempel på en sådan beräkning presenteras i tabell 6.

Tabell 6. Exempel på mätning av områden

Indikator	Områden	Uppnått resultat	Faktiskt resultat för indikatorn
-----------	---------	------------------	----------------------------------

Användning av förnybar energi	Andel el från förnybara källor	80	$\frac{80\% + 75\% + 80\%}{3}$ $= 78,3$
	Användning av dagsljus i klassrum och kontor	75	
	Förbrukning av förnybar energi per student/anställd	80	

Denna genomsnittsberekening förenklar inte bara komplexa data utan ger också en balanserad bild av prestandan inom olika aspekter av samma indikator. Dessutom hjälper denna metod till att identifiera avvikelser, där ett område kan prestera exceptionellt bra eller dåligt jämfört med andra, vilket möjliggör riktade åtgärder för förbättring. Dessutom ger uttrycket av resultaten i procent genom formeln faktiskt/mål en tydlig och intuitiv tolkning av målluppfyllelsen. Denna tydlighet är fördelaktig för interna utvärderingar och vid kommunikation av resultat till externa intressenter, eftersom den förmedlar prestationsnivåer utan komplexa beräkningar eller tolkningssvårigheter. En annan betydande fördel är dess tillämplighet i olika sammanhang. Eftersom de högskolor som deltar i ESG-initiativet kommer från olika länder med olika utgångsnivåer, gör användningen av en procentbaserad metod det möjligt att mäta varje institution mot sina specifika mål. Denna kontextualisering säkerställer att mindre utvecklade högskolor inte missgynnas på ett orättvist sätt, vilket främjar ett rättvist utvärderingssystem som erkänner förbättringar i förhållande till lokala förhållanden snarare än absoluta värden. Sammantaget erbjuder formeln för faktiskt/mål en strukturerad men ändå anpassningsbar utvärderingsmetod som balanserar precision med flexibilitet. Den rymmer olika datatyper, sammanställer komplex information och ger tydliga, procentbaserade resultat. För att underlätta mätningen av områdena innehåller **bilaga 2** en tolkningsmatris över potentiella resultat som kan erhållas med den använda mätmetoden.

Nedan följer en beskrivning av hur man omvandlar resultaten från Likert-skalan till procent. Att dela ett värde från en fempunkts Likert-skala med 5 för att få en procentandel är matematiskt korrekt men inte idealiskt för standardisering av data. För att standardisera resultaten och göra dem möjliga att jämföra med varandra är det nödvändigt att tillämpa en specifik metod, som i fallet med ratioanalys. För att omvandla resultaten från mätningen på Likert-skalan till procentandelar måste man först summatera resultaten för områdena och dela med fem (eftersom en fempunkts Likert-skala används) och sedan dela det erhållna värdet med 3:

$$P = \frac{\frac{X_1 + X_2 + X_3}{5}}{3} \times 100$$

Där X1, X2 och X3 är de erhållna värdena på Likert-skalan. Om det erhållna värdet till exempel var X1=3,7, X2=4,2 och X3= 3,98, skulle resultatet bli cirka 79,2 %.

Frågan uppstår vad målvärdet är. När man definierar mål för miljö-, social- och styrningsmått **är det inte möjligt att använda en universallösning** på grund av den inneboende mångfalden i ekonomiska, kulturella, ekologiska, sociala och institutionella sammanhang i olika länder. Istället är det avgörande att **fastställa specifika**, kontextualiserade mål för högskolor och universitet för att säkerställa relevans, genomförbarhet och rättvisa vid utvärderingen av hållbarhetsprestanda. En identisk strategi tillämpas vid fastställandet av strategier för riskhantering, som också är specifik till sin natur.

För det första har ekonomiska skillnader en betydande inverkan på vad som anses vara ett realistiskt och ambitiöst mål. Högskolor i ekonomiskt utvecklade länder har ofta tillgång till avancerad teknik, infrastruktur och finansiering, vilket gör det möjligt för dem att införa högre standarder inom områden som användning av förnybar energi, avfallshantering eller initiativ för social inkludering. Omvänt kan institutioner i utvecklingsländer stå inför budgetbegränsningar, infrastrukturproblem eller resursbegränsningar som kräver mer blygsamma men ändå effektiva mål. Ett universellt mål kan skapa orealistiska förväntningar för mindre utvecklade sammanhang eller, omvänt, sätta ribban för lågt för högt utvecklade regioner, vilket leder till skeva bedömningar av prestationer.

För det andra spelar kulturella och sociala sammanhang också en viktig roll vid fastställandet av mål. Olika regioner har olika nivåer av miljömedvetenhet, samhällsvärderingar och utbildningsprioriteringar. Till exempel kan främjandet av jämställdhet eller mångfald innebära olika utmaningar och möjligheter beroende på lokala kulturella normer. Ett standardiserat mål kanske inte återspeglar progressiviteten eller konservatismen i specifika samhällen på ett korrekt sätt, vilket kan leda till partiska utvärderingar av den sociala dimensionen av ESG.

För det tredje är ekologiska och geografiska faktorer avgörande för fastställandet av miljömål. Länderna varierar kraftigt när det gäller klimat, tillgång till naturresurser och miljöutmaningar. Till exempel måste målen för vattenhushållning skilja sig mellan torra och vattenrika regioner för att förbli både utmanande och uppnåeliga. På samma sätt bör målen för förnybar energi ta hänsyn till nationella energinät, genomförbarheten av sol-, vind- eller vattenkraftskällor och regionala klimatförhållanden. Att sätta ett generellt mål kan innebära att dessa nyanser ignoreras, vilket kan avskräcka meningsfulla insatser i regioner där det inte är möjligt att uppnå globala standarder.

Institutionella strukturer och styrningsstrukturer komplicerar ytterligare fastställandet av universella mål. Regleringsmiljöer, politiska ramverk och graden av autonomi som högskolor och universitet åtnjuter varierar kraftigt. Institutioner i länder med starkt statligt stöd för ESG-initiativ kan ha lättare att nå högre mål, medan institutioner i regioner med svagare styrning eller fragmenterade politiska åtgärder kan ha svårare. Denna skillnad understryker behovet av anpassningsbara mål som är i linje med institutionernas kapacitet och regelverket.

Slutligen främjar anpassningsbarhet i målsättningen inkludering och engagemang bland deltagarna. När målen är anpassade till specifika sammanhang är det mer sannolikt att intressenterna uppfattar dem som rättvisa och motiverande, vilket leder till ett större engagemang för hållbarhetsmålen. Dessutom möjliggör specifika mål en mer exakt benchmarking inom liknande sammanhang, vilket ger värdefulla insikter om vad som är realistiskt möjligt att uppnå och var bästa praxis kan anpassas eller delas.

Metoden med faktiska/målvärden förbättrar också jämförbarheten mellan olika dimensioner och indikatorer. Genom att tillämpa samma formel på olika ESG-indikatorer säkerställer metoden enhetlighet i mätningen. Denna standardisering underlättar jämförelser mellan dimensioner, vilket gör det möjligt för institutioner att objektivt bedöma om deras miljöinitiativ utvecklas i samma takt som deras sociala eller styrningsprojekt. En betydande fördel med denna metod är dess förmåga att uppmuntra målsättning och kontinuerlig förbättring. Enkelheten i procentuella mått gör det möjligt för institutioner att sätta upp tydliga årliga eller fleråriga mål, regelbundet övervaka framstegen och snabbt identifiera områden som underpresterar. Institutioner kan prioritera resurser och åtgärder för specifika indikatorer där prestandan släpar efter, vilket säkerställer att förbättringsinsatserna är datadrivna och strategiskt riktade. Dessutom erbjuder metoden enkelhet i datavisualisering, vilket är en viktig komponent i effektivt beslutsfattande. Procentuella resultat lämpar sig väl för grafisk representation, till exempel i diagram, instrumentpaneler och infografik. Denna visuella tydlighet hjälper intressenter att snabbt identifiera positiva resultat och områden som behöver uppmärksammas, vilket stödjer snabba och välgrundade beslutsprocesser. Ett annat viktigt argument för att anta denna metod är dess kompatibilitet med digitala plattformar, vilket är särskilt relevant för utvecklingen av ESG Impact Index Open-Access Platform. Det standardiserade procentformatet möjliggör enklare integration av data i digitala verktyg som är utformade för övervakning och visualisering. Automatiserade beräkningar och rapportgenerering via plattformen kan avsevärt minska den administrativa arbetsbelastningen och minimera mänskliga fel i databehandlingen.

Slutligen är det mycket fördelaktigt att involvera professorer vid högskolor och universitet som huvudansvariga i denna mätprocess. Professorer och akademisk personal är experter inom sina respektive områden – vare sig det gäller miljövetenskap, samhällsvetenskap eller styrning – och har en djup förståelse för akademiska och reglerande standarder. Deras expertis säkerställer att ESG-utvärderingar och områdesmål inte bara är korrekta och objektiva utan också i linje med lokala lagar,

standarder och utbildningsmål. Att involvera externa intressenter kan dock också tillföra mervärde genom att bidra med olika perspektiv och praktiska insikter, vilket förbättrar ESG-bedömningarnas övergripande robusthet. Ett ytterligare förslag är att använda en SMART-metod (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) för målen.

3. Slutkommentarer om matrisen

Under TPM2 diskuterade partnererna om ESG-bedömningsverktyget i första hand skulle stödja intern longitudinell uppföljning inom varje högskola eller även möjliggöra jämförelser och rankningar mellan olika universitet. Med tanke på de olika institutionella prioriteringarna, kontextuella faktorerna och tillgången på data fanns det ingen tydlig preferens för den ena funktionen framför den andra. Slutligen enades man om att båda syftena skulle beaktas under utvecklingen av verktyget. Det framkom dock ett starkt förslag om att utforma verktyget så att det prioriterar uppföljning av institutionernas framsteg över tid genom att koppla samman aktuella och historiska data för varje indikator.

Beslutet att tillgodose både intern uppföljning och jämförelser mellan universitet erkänner högskolornas olika behov och kapacitet. Att betona longitudinell uppföljning ger dock större praktiskt värde, särskilt med tanke på inkonsekvent datatillgänglighet och institutionella skillnader. Genom att fokusera på att koppla samman historiska och aktuella data ger verktyget varje institution möjlighet att övervaka sin egen ESG-utveckling, identifiera trender och anpassa strategier därefter. Detta tillvägagångssätt uppmuntrar till kontinuerlig förbättring baserad på självreflektion snarare än extern konkurrens. Även om jämförelser mellan universitet fortfarande kan vara användbara för bredare insikter, säkerställer ett primärt fokus på interna framsteg att verktyget förblir anpassningsbart, relevant och utvecklingsorienterat i ett brett spektrum av högskolekontexter.

På grund av de utmaningar som är förknippade med att mäta vissa ESG-indikatorer mellan olika högskolor föreslog gruppen att man skulle fastställa minimivärden för varje indikator. Dessa basvärden skulle ge tydligare referenspunkter för institutionerna, vilket skulle göra det lättare att tolka resultaten, jämföra prestationer och avgöra om vissa standarder uppfylls.

Att definiera minimivärden för varje ESG-indikator är ett praktiskt och nödvändigt steg mot att standardisera utvärderingen mellan institutioner. Detta tillvägagångssätt förbättrar verktygets användbarhet genom att erbjuda konkreta tröskelvärden som skiljer acceptabla resultat från underpresterande resultat, även när datakvaliteten eller tillgängligheten varierar. Det stöder också ansvarsskyldigheten och motiverar institutionerna att uppfylla grundläggande ESG-åtaganden innan de strävar efter excellens. Att fastställa sådana basvärden möjliggör meningsfull benchmarking, underlättar rättvisare jämförelser och stärker trovärdigheten i utvärderingsprocessen. I slutändan säkerställer denna metod att verktyget inte bara främjar mätning utan också konkreta ESG-framsteg i linje med gemensamma minimikrav.

Slutsatser

ESG Impact Index Matrix fungerar som ett viktigt ramverk för att förbättra miljö-, social- och styrningsprestanda (prestanda hos högre utbildningsinstitutioner). ESG-områdena är de grundläggande pelarna i denna matris. Effekterna av ett effektivt genomförande av ESG-principerna är mångfacetterade. Positiva effekter inkluderar förbättrad hållbarhet, ökad social rättvisa och stärkta styrningsramverk. Matrisen erkänner dock att underlåtenhet att ta itu med kritiska ESG-områden kan leda till negativa effekter – en icke-stödjande akademisk miljö, ekologisk försämring och försämrat institutionellt rykte. Kärnan i denna guide är riskmetodiken som är nära kopplad till implementeringen av ESG-initiativ. Att identifiera potentiella risker är avgörande för högskolor och universitet när de navigerar i komplexiteten med att integrera hållbarhetsprinciper. Matrisen går utöver att bara identifiera risker; den utvärderar deras allvarlighetsgrad och föreslår skräddarsydda responsstrategier. En viktig aspekt av ESG Impact Index Matrix är dess betoning på behovet av områdesmätning. Att fastställa tydliga mått är avgörande för att högskolor och universitet ska kunna övervaka sin ESG-prestanda på ett korrekt sätt. Matrisen utnyttjar både kvantitativa och kvalitativa metoder och införlivar förhållande- och Likert-skalemetoder för att tillhandahålla ett holistiskt utvärderingsramverk. Denna dubbla metod säkerställer inte bara numerisk precision utan berikar också de insikter som erhålls om intressenternas uppfattningar och institutionernas kontextuella verklighet.

Mätresultaten analyseras genom Actual/Target-metoden, en robust metod som ger ett tydligt ramverk för prestationsutvärdering inom ESG-dimensionerna. Genom att uttrycka resultaten i procent kan högskolor enkelt följa framstegen mot specifika, kontextanpassade mål. Denna standardiserade metod främjar regelbunden utvärdering, vilket gör det möjligt för institutionerna att prioritera resurser effektivt och fokusera strategier på områden med underprestation. Att fastställa specifika mål och en effektiv riskmetodik är avgörande för högskolor och universitet när de implementerar ESG-principer, eftersom framgången för dessa initiativ beror på olika kontextuella faktorer. Ekonomiska, kulturella, ekologiska och institutionella sammanhang har stor inverkan på vad som utgör realistiska och ambitiösa mål. Till exempel kan högskolor och universitet i utvecklade länder utnyttja avancerad teknik och resurser för att sätta högre hållbarhetsmål, medan de i utvecklingsregioner kan behöva anta mer blygsamma mål på grund av budgetbegränsningar och infrastrukturbegränsningar. Dessutom formar kulturella normer och samhällseliga värderingar uppfattningen om rättvisa och sociala initiativ, vilket gör att standardiserade mål potentiellt kan vara i otakt med lokala realiteter. Identifieringen av risker måste också anpassas till varje institutions unika omständigheter, eftersom regelverk och intressenternas dynamik varierar kraftigt. Därför är en universallösning otillräcklig. Istället bör målen och riskbedömningarna återspegla de specifika egenskaper och utmaningar som varje högskola står inför.

Sammanfattningsvis ger ESG Impact Index Matrix inte bara högskolor och universitet en strukturerad strategi för att förbättra deras ESG-prestanda, utan betonar också vikten av mättnings- och

utvärderingsmetoder. Genom att fokusera på viktiga ESG-områden, erkänna de potentiella effekterna av sina initiativ, använda robusta riskhanteringsstrategier och utnyttja effektiva mätmetoder, inklusive Actual/Target-metoden, kan högskolor och universitet anpassa sin verksamhet till globala hållbarhetsmål.

Referenser

- [1] Bianchi, G. (2020). *Hållbarhetskompetenser* (EUR 30555 EN). Europeiska unionens publikationsbyrå.
- [2] Europeiska unionens råd. (2021). Rådets slutsatser om initiativet Europeiska universitet – Att överbrygga klyftan mellan högre utbildning, forskning, innovation och samhälle: Att bana väg för en ny dimension i den europeiska högre utbildningen. *Europeiska unionens officiella tidning*, C 221/3 (2021/C 221/03).
- [3] Europeiska unionens råd. (2022). Rådets slutsatser om en europeisk strategi för att stärka högskolorna för Europas framtid. *Europeiska unionens officiella tidning*, C 167/9 (2022/C 167/03).
- [4] Europeiska kommissionen. (2023). *Lärande för den gröna omställningen och hållbar utveckling*. Europeiska utbildningsområdet. Hämtat från <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
- [5] Europeiska kommissionen. (2024). Europeiska standarder för hållbarhetsrapportering (ESRS). Hämtat från https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation
- [6] Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816-837.
- [7] International Finance Corporation. (2024). *IFC:s ESG-prestationsindikatorer för kapitalmarknader*. Hämtat från <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
- [8] Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V., & Soto, M. (2024). En översikt över avfallshantering vid högskolor och universitet: Vägen mot noll avfall och hållbarhet. *Miljöer*, 11(3), 293.
- [9] Times Higher Education. (2024). *University impact rankings 2024*. Hämtat från <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- [10] Milfont, T. L., & Duckitt, J. (2010). Inventering av miljöattityder: Ett giltigt och tillförlitligt mått för att bedöma strukturen hos miljöattityder. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80–94.
- [11] Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M., & Sink, C. A. (2021). Undersökning av internationella studenters upplevelser av säkerheten på campus. *Journal Committed to Social Change on Race and Ethnicity*, 7(2), 2–31.

- [12]Morrison, S., & Mensah, A. C. (2021). Studenters uppfattning om säkerhet och trygghet på campus vid Accra Technical University, Ghana. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4), 96–104.
- [13]University of Utah. (2021). *Rapport från universitetets säkerhetsavdelning*. University of Utah, Utah.
- [14]Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S., & Thurasamy, R. (2021). Utvärdering av organisationers beredskap för cybersäkerhet och dess inverkan på prestanda. *Journal of Information Security and Applications*, 58, 102726.
- [15]Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., & Ranjan, R. (2023). Allmän dataskyddsförordning: En studie om attityd och emotionell empowerment. *Beteende & informationsteknik*, 1–18.
- [16]Tolsdorf, J., Reinhardt, D., & Lo Iacono, L. (2022). Anställdas uppfattning om integritet: En undersökning av dimensionerna och bakgrunden till känsligheten kring personuppgifter och viljan att lämna ut dem. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 68–94.
- [17]University of Louisville. (2025). Information Security User Awareness Assessment. University of Louisville, hämtat från <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>, feb. 2025.
- [18]Darwish, S., & Abdeldayem, M. M. (2019). Riskhantering och affärsetik: Relationer och effekter i GCC. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(10), 489–504.
- [19]DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Bedömning av etisk organisationskultur: Förfining av en skala. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
- [20]Europeiska kommissionen. (2015). Riktlinjer för bedömning av riskhanteringsförmåga (2015/C 261/03). Europeiska unionens officiella tidning, hämtad från [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
- [21]Amin, H., Malik, M. A., & Akkaya, B. (2021). Utveckling och validering av skalan för digital kompetens (DLS) och dess betydelse för högre utbildning. *International Journal of Distance Education and E-Learning*, 7(1), 24–43.
- [22]Nguyen, C., Le, D., & Ngo, H. (2022). EFL-lärares uppfattningar om den individualiserade inlärningsmodellen: Ett fall vid ett engelskt språkinstitut. *International Journal of Instruction*, 15(1), 437–456.
- [23]Hossiep, C. R., Märtings, J., & Schewe, G. (2024). Mätning av organisatorisk transparens med 10 punkter: Validering av en tysk kort skala. *Mätinstrument för samhällsvetenskap*, 6, artikel e11209.
- [24]Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L., & Leland, N. E. (2021). Utvärdering av intressenters engagemang: Intressentcentrerad instrumenteringsprocess (SCIP). *Western Journal of Nursing Research*, 1–13.
- [25]Wood, J. A. & Winston, B. E. (2007). Utveckling av tre skalor för att mäta ledares ansvarsskyldighet. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.
- [26]Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Undersökning av "tillhörighetskänsla" hos förstaårsstudenter på högskolan. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227–256.
- [27]Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). Den flerdimensionella skalan för socialt stöd. *Journal of Personality assessment*, 52(1), 30–41.
- [28]Dapko, J. (2012). *Upplevd företagstransparens: skala och modellutveckling*. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations.
- [29]Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J., & Quinn, R. (2021). *Fria universitet: Att omsätta indexet för akademisk frihet i praktiken*. Global public policy institute, Berlin.
- [30]Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J., & Sanders Thompson, V. L. (2022). Konstruktionsvalidering av Research Engagement Survey Tool (REST). *Research Involvement and Engagement*, 8(26), 1–15.
- [31]National Academy of Medicine. (2025). Community Engagement Measure. National Academy of Medicine, Washington, hämtat från <https://nam.edu/community-engagement->

[measure/#:~:text=The%20Community%20Engagement%20Measures%20uses,Likert%20scale%20with%20responses%20options](#)

- [32] Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sanchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Duran, B., & Wallerstein, N. (2021). Skala för metoder och resultat för samhällsengagerad forskning. *American Journal of Community Psychology*, 67(3–4), 256–270.
- [33] Nanyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J., & Kataike, J. (2021). Bedömning av högskoleinstitutioners intressenters uppfattningar och behov av samhällsengagemang: Empiriska bevis från Uganda. *Heliyon*, 7, e06612.
- [34] National Research Council, Institute of Medicine. (2002). *Integritet i vetenskaplig forskning: Skapa en miljö som främjar ansvarsfullt beteende*. Kommittén för bedömning av integritet i forskningsmiljöer. National Academy Press.
- [35] Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., Seevers, R. L., Liu, Y., & Bullock, L. M. (2022). Undersökning av fysisk tillgänglighet på campus för universitetsstudenter med rörelsehinder i Kina. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161–174.
- [36] Sarsak, H. I. (2018). Bedömning av byggnaders tillgänglighet för universitetsstudenter med funktionsnedsättningar. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69-75.
- [37] Guilbaud, T. C., Martin, F., & Newton, X. (2021). Fakultetens uppfattning om tillgänglighet i onlineundervisning: Kunskap, praktik och professionell utveckling. *Online Learning*, 25(2), 6–35.
- [38] Albion, M. J. (2004). En mätning av attityder till flexibla arbetsalternativ. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294.
- [39] King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Familjestödsinventering för arbetstagare: Ett nytt mått på upplevt socialt stöd från familjemedlemmar. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
- [40] Aghaziarati, A., & Faramarzi, S. (2024). Uppfattningar om barnomsorg och föräldrastöd bland arbetande föräldrar. *Journal of Psychosociological Research in Family and Culture*, 2(3), 36–42.
- [41] Eric publicaton. (2010). *Utvärdering av den samhälleliga relevansen av akademisk forskning: En guide*. Eric publicaton.
- [42] Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entreprenörskapsorientering: Utveckling av en mätningsskala. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 1–34.
- [43] Turker, D. (2009). Mätning av företagens sociala ansvar: En studie om utveckling av en skala. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- [44] Larkey, L. K. (1996). Utveckling och validering av Workforce Diversity Questionnaire: Ett instrument för att bedöma interaktion i mångfaldiga grupper. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296–337.
- [45] Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M., & Gupta, R. K. (2021). Ledarskapsfrämjat mångfaldsklimat och gruppidentifikation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018–1036.
- [46] Sakr, N., & Son Hing, L. *Skala för mångfald och inkluderande klimat på arbetsplatsen: Administratörsguide*. University of Guelph. Hämtad från <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
- [47] Barbara A. G. (2015). Mätning av kognitivt engagemang med självrapporteringskolor: reflektioner från över 20 års forskning, *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30.
- [48] NHS Health Scotland, University of Warwick och University of Edinburgh. (2006). *Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS)*. Health Scotland, University of Warwick och University of Edinburgh, Edinburgh.
- [49] Keyes, C.L.M. (1998). Social välfärd. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- [50] Gip, H., Guchait, P., & Madera, J. M. (2024). Upplevt inkluderingsklimat för ledarskapsmångfald: Konceptualisering och skalutveckling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 77–96.

- [51]Vieira, K. M., Visentini, M. S., & Cunha, R. T. (2022). Konstruktion och validering av en skala för uppfattning av korruption på medborgarnivå. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452–469.
- [52]Llullaku, N., & Bërxulli, D. (2017). Studenters uppfattning om korruption på arbetsplatsen och dess inverkan på deras akademiska motivation. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, XX(3), 242–260.
- [53]Orellana, G., & Bossio, S. (2021). Konstruktion av en skala för att mäta universitetsstudenters attityder till korruption. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(6), 57–66.
- [54]Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Mätning av individuella uppfattningar om legitimitet: Skalautveckling och validering. *Strategic Organization*, 1–27.


Bilaga 1

Indikator	Potentiellt instrument	Källa (finns i referenslistan under numret)
Klimatförändringar och anpassningsstrategier	Inventering av miljöattityder	[10]
Universella designprinciper för tillgänglighet och inkludering	Kombination av instrument	[35-37]
Stödtjänster för mental hälsa och välbefinnande	WEMWBS+Skala för socialt välbefinnande+Skala för emotionellt välbefinnande	[47-49]
Barnomsorg och familjestödtjänster	Frågeformulär om flexibla arbetsalternativ + Familjestödsinventering	[38-40]
Säkerhetsåtgärder på campus	Kombination av instrument	[11-13]
Forskning om sociala konsekvensbedömningar	Kombination av instrument	[34], [41]
Tillgång och stöd för studenter från marginaliserade grupper	SBS + MSPSS	[26-27]
Innovation för socialt välbefinnande	Kombination av instrument	[42-43]
Policyer och praxis för mångfald, jämlikhet och inkludering	Kombination av instrument	[44-46]
Opartiskhet och oberoende inom akademisk forskning	Kombination av instrument	[28–29]

Intressenthantering och samrådsprocesser	Intressentcentrerad instrumenteringsprocess (SCIP) + REST-skala	[24], [30]
Samhällsengagemang i forskning för att ta itu med sociala frågor	Mått på samhällsengagemang + Kombination av instrument	[31-33]
Mångfald bland universitetsledningen	Kombination av instrument	[45], [50]
Transparent och ansvarig beslutsprocess	Intressentcentrerad instrumenteringsprocess (SCIP) + kombination av instrument	[23-25]
Efterlevnad av tillämpliga EU-lagar och -förfordningar	Kombination av instrument	[15], [54]
Antikorrupsionspolicyer och -rutiner	Kombination av instrument	[51–53]
Digital beredskap och cybersäkerhet	Modellkonstruktion baserad på kombination av instrument	[14]
Policyer och rutiner för dataskydd och säkerhet	Kombination av instrument	[15-17]
Riskhantering och etiskt uppträdande	Kombination av instrument	[18-20]
Utbildning i etik och integritet för personal och studenter	Kombination av instrument	[19], [34]
Datakurser för personal	Skala för digital kompetens – DLS	[21-22]

Bilaga 2

Tolkning av resultat

Mätmetod	Förklaring av resultaten baserat på områdesmätning	
Likert 1-5	1 = Mycket dåligt; 2 = Dålig; 3 = Neutralt; 4 = Bra; 5 = Mycket bra	 < 25 %: Betydligt under förväntningarna > 25–50 %: Under förväntningarna > 50–75 %: Närmar sig förväntningarna > 75–99 %: Uppfyller förväntningarna 100 %: Överträffar förväntningarna
Förhållande	< 25 %: Betydligt under förväntningarna > 25–50 %: Under förväntningarna > 50–75 %: Närmar sig förväntningarna > 75–99 %: Uppfyller förväntningarna	

	100 %: Överträffar förväntningarna
--	------------------------------------