Leda för hållbar utveckling

Samhällsbygge 2030

sobona
Kommunala företagens arbetsgivarorganisation

Sobonarapport 2020

MILJÖMÄRKT
3041 0827
TRYCKERI

Samhällsbygge 2030 – Leda för hållbar utveckling
Sobona

Tryck: LTAB
Produktion: Advant

Samhällsbygge 2030 – Leda för hållbar utveckling

Framför dig har du del två i serien om de kommunala företagens roll i omställningen till ett hållbart samhälle. Vi tillägnar den våra 1100 medlemsföretag som varje dag, timme, minut och sekund bidrar till ett hållbart samhällsbygge. Tillsammans skapar vi ett hållbart samhälle präglat av utveckling och tillit.

Leda för hållbar utveckling – nu går vi från ord till handling

Vi befinner oss i en brytningstid. Hela världen står inför en pandemi. När vi påbörjade arbetet med den här rapporten existerade inte covid-19 i vår föreställningsvärld. Nu, några månader senare, präglas samhället av denna kris som får oöverblickbara konsekvenser och som påverkar oss på alla plan. **Coronaviruset har på mycket kort tid tvingat oss till grundläggande förändringar** som påverkat våra levnadsmönster, arbetsliv och vardag **i grunden**.

Varje dag kämpar många av våra medlemmar för att tillhandahålla vård och omsorg av svårt sjuka, minska smittspridning och att rädda liv. När hela samhället står inför en kris som denna gäller det att leva upp till löftet om ett fungerande samhälle och vardag. Ni – våra medlemmar – är en viktig del av det löftet. Ni arbetar för att utveckla samhället. Samtidigt som ni agerar långsiktigt och ser till att våra gemensamma resurser används på ett klokt sätt. Även nu under pågående pandemi – ännu mer nu – skapar ni ett hållbart samhälle som präglas av utveckling och tillit. Samhället fortsätter att fungera: Med rinnande vatten från kranen, elektricitet, sopor som hämtas och återvinns, liv som räddas, skolor som håller öppet, vården och omsorgen som tar hand om de som behöver det.

Att hålla det löftet. Varje dag. Det är då vi känner tillit. Det är då vi kan känna hopp om att långsiktighet, hållbarhet och effektiv användning av vårt gemensamma går före kortsiktigt tänkande. Det är också det Samhällsbygge 2030 i grunden handlar om – det långsiktiga och hållbara samhällsbygget, och vad som krävs av oss på samhällelig, organisatorisk och individuell nivå för att nå våra högt uppsatta hållbarhetsmål.

I vårt arbete för att verka för och tillsammans med er medlemmar hämtar vi kraft och inspiration från ert driv att förbättra och utveckla välfärden, infrastrukturen och andra samhällskritiska funktioner. Det vi vill belysa med Samhällsbygge 2030 handlar om medlemsföretagens bidrag till utvecklingen av ett hållbart samhälle. I den första rapporten blev det väldigt tydligt att de kommunala företagen utgör kärnan i samhällsbygget. Det ger er en unik position som skapar en attraktionskraft och en särställning som hybridorganisationer i gränslandet mellan offentligt och privat. Verksamheter vars kärna är samhällsnytta men som verkar med företagets driv- och innovationskraft. Rapportserien har fått namnet ”Samhällsbygge 2030” därför att vi vill knyta ihop samhällsbygge med Agenda 2030. Med det som grund är det vår förhoppning att rapporterna ska belysa det samhälle ni – våra medlemmar – är med och bygger inför

framtiden. Genom satsningen Samhällsbygge 2030 sprider vi kunskap om och stärker er attraktionskraft och position.

I Samhällsbygge 2030 – Leda för hållbar utveckling fortsätter vi belysa hållbarhetsarbetet i de kommunala företagen. Vi fördjupar oss kring frågan hur det fungerar i praktiken, i huvudsak från ett styrnings- och ledningsperspektiv. Vi tecknar bilden av det hållbarhetslandskap ni navigerar inom, för att sedan visa hur ni själva upplever arbetet med hållbarhet i stort.

En av insikterna i rapporten handlar om att göra det enkelt, och att det är en hävstång för att komma igång. Givet att kommunala företag har byggt för långsiktighet i det allmännas intresse sedan 1800-talet är en vanlig reflektion från dem själva att hållbar utveckling ”det är det vi gör” – det är kärnverksamheten. Den starkaste upplevda hävstången handlar just om att göra arbetet med hållbar utveckling enkelt och inte krångla till det. Det är med stolthet jag kan säga att vi i den här rapporten kan presentera just detta: Vägen mot ett arbete med hållbar utveckling som fungerar i praktiken, fem avgörande moment. Precis som i tidigare arbete vill vi poängtera att ni medlemmar vet vilka framgångsfaktorerna är: Det krävs engagerat ledarskap som tänker i de långa perspektiven. Det krävs mod.

Och medskapande medarbetare. Då blir det på riktigt. Vi säger inte att det är enkelt – men vi presenterar en modell som gör det tydligare och mer konkret. Många av våra medlemmar har kommit riktigt långt och vi har i det här arbetet låtit oss inspireras av just ert arbete.

Ett stort tack till alla engagerade medlemmar som medverkat i den undersökning som genomförts under arbetet med rapporten och som därmed bidragit till resultatet. Vi vill till sist också rikta ett särskilt tack till Gofi Aldstam, hållbarhetschef på Stockholm Vatten och Avfall, samt Caroline Sörensen, hållbarhetschef på Affärsverken för värdefulla bidrag och inspel kring hur arbetet med hållbar utveckling bedrivs på ett framgångsrikt sätt.

Per Nordenstam, Vd

Innehåll

Inledning ... 8

Hög tid för hållbart samhällsbygge i praktiken ... 9

Syfte och frågeställningar ... 10

Metod och arbetsgång ... 10

Hållbarhetsarbete i de kommunala företagen ... 12

Hållbarhetslandskapet ... 13

Alla är olika: mångfald av hållbarhetsarbeten ... 14

Hållbarhet i arvsmassan, utmaningar i praktiken ... 15

De upplevda svårigheterna ... 15

De upplevda hävstängerna ... 17

Alla lika: Det handlar om att klara av fem moment ... 17

Kretslopp snarare än en resa mot en slutstation ... 18

Kretsloppets moment – Varför, vad och hur ... 20

Moment 1: Definiera ... 22

Moment 2: Legitimera ... 24

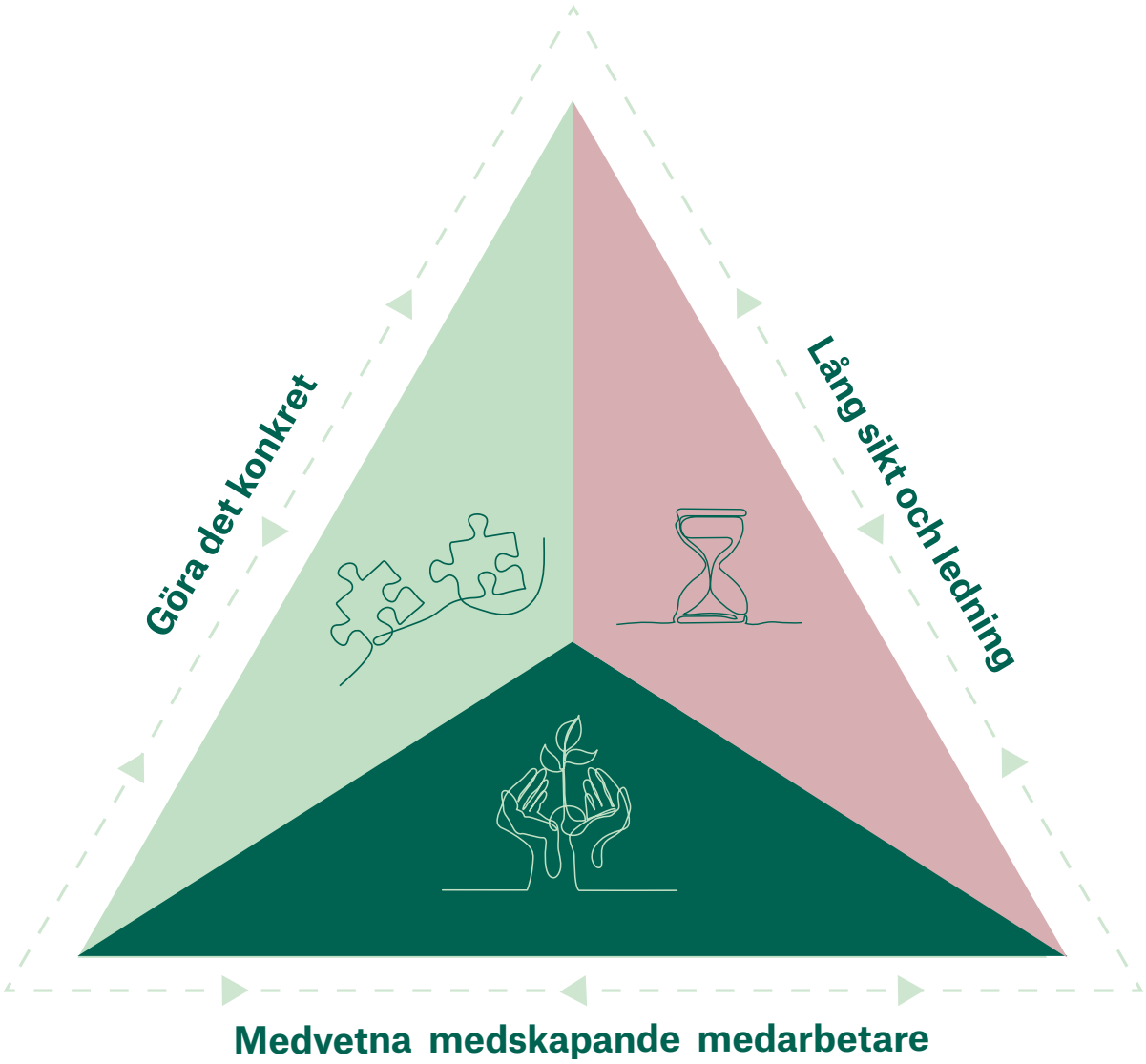
Moment 3: Koppla ihop ... 26

Moment 4: Bryt ned ... 28

Moment 5: Följ upp ... 30

Sju summerande lärdomar ... 32

Inledning



Figur 1. Tre övergripande framgångsnycklar för arbete med hållbar utveckling. Källa: Sobona/Kairos Future, Samhällsbygge 2030.

Hög tid för hållbart samhällsbygge i praktiken

I Sobonarapporten *Samhällsbygge 2030*[1] konstaterades att vi nu står inför en fas i historien när vårt samhälle behöver ställas om i grunden till mer hållbart. Klimatförändringarna kräver det, ojämlikhet i olika nyanser kräver det och dessutom krävs att kalkylerna går ihop för att det ska bli ekonomiskt hållbart. Strävan efter omställning mot hållbarhet märks av i alla branscher, överallt. De kommunala företagen med sina verksamheter är extra intressanta i den här tiden. De befinner sig i gränslandet mellan offentlig och privat, mellan kund och invånare. De har en fundamental roll i att bära och möjliggöra dagens och framtidens samhällsbygge – historiskt, nu och framåt.

Tre övergripande framgångsnycklar för företag som arbetar med hållbar utveckling utkristalliserades i rapporten *Samhällsbygge 2030: Lång sikt och ledningsengagemang, medvetna och medskapande medarbetare*, samt att *göra det konkret*. Företag som jobbar efter den treenigheten har betydligt högre sannolikhet att framgångsrikt arbeta med hållbar utveckling utifrån ett verksamhetsperspektiv.

Men dessa tre nycklar är naturligtvis inte allt som går att lära av de kommunala företagens arbete med hållbar utveckling. I den här rapporten grävs det djupare för att verkligen förstå och lära av arbetet i de kommunala företagen med hållbart samhällsbygge i praktiken.

Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med att ta fram den här rapporten har varit att belysa hur arbetet med hållbar utveckling går till i praktiken i de kommunala företagen och att lära av det arbetet. Detta ur ett lednings- och styrningsperspektiv. Några viktiga frågor har varit:

- För att arbete med hållbarhet ska fungera i praktiken, hur gör man?
- Vad är det som är riktigt svårt, var smärtar det?
- Vilka är hävstängerna för att föra arbetet framåt?
- Vilka är de nödvändiga stegen på vägen för att få arbetet att fungera i praktiken?

Ambitionen med rapporten har varit att utifrån lärdomar från de kommunala företagens verksamheter presentera verklighetsbilder och verktyg som kan underlätta och ge stöd i hållbarhetsarbetet. Den primära mottagaren för rapporten är de kommunala företagen, men att fler organisationer drar nytta av rapportens slutsatser välkomnas och uppmuntras. Rapporten riktas främst till de företag som inte är fullt så mogna i sitt hållbarhetsarbete som de företag vi främst har fått lärdomar av under den här arbetsprocessen.

Metod och arbetsgång

Rapporten du har framför dig är ett resultat av tre arbetsmoment. Inledningsvis genomfördes djupintervjuer med 11 kommunala företag från olika branscher. De som intervjuades var personer med roller i fokus för den här rapporten: vd:ar, hållbarhetschefer, HR-chefer och kommunikationschefer.

Utifrån djupintervjuerna utformades och genomfördes en *enkätundersökning* till kommunala företag. 438 representanter från kommunala företag besvarade enkäten: 235 vd:ar, 38 hållbarhetschefer, 91 HR-chefer och 29 kommunikationschefer eller personer med motsvarande roll.

Sobona, Kairos Future och representanter från de kommunala företagen arbetade i en *digital analysworkshop*, där insikter från analysarbetet diskuterades, fördjupades och utvecklades. Till sist genomfördes *kompletterande intervjuer* med två av de kommunala företagen som är mycket mogna i hållbarhetsarbetet, för att få riktigt konkreta tips och riktlinjer, innan rapporten färdigställdes.

De slutsatser och rekommendationer som presenteras i rapporten bygger på de samlade bedömningarna från dessa moment.

Hållbarhetsarbete i de kommunala företagen

Den här rapporten handlar om hur hållbarhetsarbete fungerar i praktiken hos de kommunala företagen, i huvudsak från ett styrnings- och ledningsperspektiv. För att förstå de kommunala företagens verklighet ska vi först teckna bilden av det hållbarhetslandskap de navigerar inom, för att sedan visa hur de själva upplever arbetet med hållbarhet i stort.

Hållbarhetslandskapet

Även om de kommunala företagen är extra intressanta ur ett hållbarhetsperspektiv är de långtifrån ensamma om att arbeta med hållbarhetsfrågor. Det finns en uppsättning regelverk, dokument, strategier och aktörer de kommunala företagen såväl som alla andra organisationer har att förhålla sig till. Nedan presenterar vi det mest centrala utifrån de kommunala företagens perspektiv.

Agenda 2030 och nedbrutet Agenda 2030-arbete
Det mest framträdande på övergripande nivå är Agenda 2030, som styr alltmer av företags och andra organisationers arbete i allmänhet och hållbarhetsarbete i synnerhet. I djupintervjuer och enkäter med de kommunala företagens företrädare är det tydligt att alla berörs av Agenda 2030, men också att det är väldigt olika i vilken grad agendan formellt är en del av verksamheten.

EU och EU-kommissionens arbete tar avstamp i Agenda 2030 men med en ambitionsnivå att vara i framkant tillsammans med medlemsländerna. Bland de viktigaste åtgärderna[2] finns att föra in hållbarhetsmålen i alla EU-initiativ och att regelbundet rapportera om EU:s resultat.

GRI och ISO 26000
GRI, Global Reporting Initiative, har globala standards eller riktlinjer för hållbarhetsrapportering. I Sverige rapporterar alla statliga och många privata bolag sitt hållbarhetsarbete enligt GRI[3]. Flera av de intervjuade kommunala företagen tar stöd av GRI i sitt hållbarhetsarbete.

ISO 26000 är en internationell standard som ger stöd och vägledning till alla typer av organisationer, oavsett storlek, verksamhet och plats, att översätta principer för socialt ansvarstagande till praktiska åtgärder och best practice[4].

Nationella lagkrav på hållbarhetsredovisning
I Sverige finns också lagkrav på hållbarhetsredovisning. Företag som uppfyller två eller alla tre av följande villkor under båda de två senaste räkenskapsåren, ska upprätta en hållbarhetsredovisning[5]:

- Medelantalet anställda har varit mer än 250 personer.
- Den redovisade balansomslutningen har varit mer än 175 miljoner kronor.
- Den redovisade nettoomsättningen har varit mer än 350 miljoner kronor.

Hållbarhetsredovisningen ska ge läsaren förståelse för verksamhetens konsekvenser på områdena miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter, samt motverkande av korruption. Även om kravet på hållbarhetsredovisning är just ett krav är det också enligt flera kommunala företag ett viktigt stöd, inte minst när det gäller uppföljning av hållbarhetsarbetet.

En rik flora av potentiella samarbetsaktörer i hållbarhetslandskapet
I detta landskap av riktlinjer, strategier, standards och dokument finns även en rik flora av aktörer som påverkar ”arenan” för hållbar utveckling i Sverige. På global nivå är naturligtvis FN och FN-organ som IPCC högst relevanta.

På europeisk nivå finns naturligtvis EU och EU-organ som EU-kommissionen och EU-parlamentet. Även NGO:s som verkar på europeisk nivå, är betydelsefulla.

På nationell nivå och som mer direkt relaterade till de kommunala företagen finns nationella initiativ för företagen för att driva utvecklingen framåt, t.ex. *Fossilfritt Sverige*, som tar fram färdplaner i riktning hållbarhet för olika branscher och *Hagainitiativet*, stora företag som driver frågan om minskade utsläpp. Tankesmedjor och kunskapsproducenter som exempelvis *FORES*, *Global utmaning*, *Stockholm Environment Institute* och inte minst arbetsgivar- och fackliga organisationer är viktiga aktörer på nationell nivå. De kommunala företagen återkommer i intervjuerna till vikten av att lära av och arbeta tillsammans med andra för ett mer framgångsrikt hållbarhetsarbete.

Sammantaget kan konstateras att den som arbetar med hållbar utveckling är allt annat än ensam. Det finns en mångfald av stöd och tänkbara samarbetspartners att lära av och arbeta med för de kommunala företagen.

Alla är olika: mångfald av hållbarhetsarbeten

I mer än 100 år har de kommunala företagen arbetat med hållbart samhällsbygge inom vitt skilda områden. En statlig offentlig utredning från 1924[6] visade på verksamhet inom såväl gas- och elektricitetsverk, som hamnar, järnväg och rekreationsverksamheter som kall- och varmbadhus. Då som nu präglas de kommunala företagen av en mångfald med den gemensamma nämnaren samhällsnyttig verksamhet i invånarnas intresse.

Idag är företagen verksamma inom en bredd av branscher, som framgår i figur 2 nedan.

- Besöksnäring och kulturarv
- Energi
- Fastigheter
- Flygplatser
- Hälso- och sjukvård
- Personlig assistans
- Region- och samhällsutveckling
- Räddningstjänst
- Trafik
- Utbildning
- Vatten och miljö
- Vård och omsorg

Figur 2. De 12 branscher de kommunala medlemsföretagen i Sobona är verksamma inom.

Praktiskt taget alla, 95 % av respondenterna från de kommunala företagen i enkätundersökningen inom ramen för rapporten, anger att de arbetar med hållbar utveckling. Men vad som görs i praktiken är många olika saker. Några svar på frågan om vilken typ av arbete med hållbar utveckling som görs och som visar på bredden i hållbarhetsarbetet bland de kommunala företagen är:

"Agenda 2030 finns med som en naturlig del i verksamhetsutvecklingen. Energi och hållbarhet, socialt, ekonomiskt och miljömässigt finns med i våra planer strategier och aktiviteter."

– företag inom branschen region- och samhällsutveckling.

"Ekologisk hållbarhet genom ffa energi- och klimatarbete, social hållbarhet genom arbetsgivarfrågor samt i upphandlingar kring schyssta arbetsförhållanden, hållbar stadsutveckling m.m."

– företag inom branschen fastighet.

"Hållbarhet ingår i företagets vision och mission och i affärsplanen är hållbar samhällsutveckling inom de tre perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt ett strategiskt mål."

– företag inom branschen vatten och avlopp.

"Affärskritisk grundförutsättning. I verksamhetsutveckling internt samt i projektform externt. Genomgående utvecklas arbetet med koppling till de globala målen."

– företag inom branschen besöksnäring och kulturarv.

"I det mesta vi gör, allt från upphandlingar, till ruttplanering vid leveranser till hur länge våra produkter håller och vad vi kan göra för att de ska hålla så länge som möjligt m.m."

– företag inom branschen vård- och omsorg.

"Hållbara elleveranser, försäljning av hållbar el, hållbar fjärrvärme, stimulering av förnyelsebar energi"

– företag inom branschen energi.

Trots att det är en bredd i verksamheten förknippad med hållbar utveckling med avseende på VAD företagen gör finns det påtagligt slående likheter i HUR företagen tar sig an arbetet. Detta återkommer vi till i senare avsnitt.

Hållbarhet i arvsmassan, utmaningar i praktiken

Givet att de kommunala företagen har byggt för långsiktighet i det allmännas intresse sedan 1800-talet är en vanlig reflektion från de kommunala företagen att hållbar utveckling *"det är det vi gör"*, det är kärnverksamheten. Beskrivningarna ovan vittnar om ett väl utvecklat arbete med hållbarhetsfrågor och att många av de kommunala företagen har kommit väldigt långt. Samtidigt är det tydligt att hållbarhetsarbete inte alltid är friktionsfritt. En majoritet (58 %) anger att de i hög utsträckning har ett hållbarhetsarbete som fungerar i praktiken, men inte alla.

Några skillnader att notera är att de branscher som under lång tid har haft konkreta hållbarhetsrelaterade krav – framförallt miljömässigt kopplade – som energi och trafik, upplever sig ha ett bättre fungerande hållbarhetsarbete. Där är också framgångsfaktorerna från *Samhällsbygge 2030: lång sikt och ledningsengagemang, medvetna och medskapande medarbetare*, samt att *göra det konkret* på plats i högre utsträckning än bland de kommunala företagen generellt.

Det finns också vissa skillnader i verklighetsbilden mellan rollerna inom företagen. Vd:ar och kommunikationschefer tycker i något högre utsträckning att hållbarhetsarbetet fungerar i praktiken än vad hållbarhetschefer och HR-chefer gör.

De upplevda svårigheterna

Vad är det då som är svårt? Som svar på en öppen fråga anger respondenterna i undersökningen svar som ofta är centrerade kring ordet FÅ. Det är uppenbart att arbetet med hållbar utveckling i de kommunala företagen inte är något som ett företags företrädare gör ensam. Det är tydligt hur beroende av andras insatser respondenterna är.

Några av de centrala upplevda svårigheterna som döljer sig i textmolnet nedan är:

- Att påverka och förändra beteenden hos personer utanför företaget, t.ex att få kunderna med på tåget.
- Att få tillräckliga ekonomiska resurser för arbetet.
- Att begripliggöra och definiera för att få förståelse för hållbarhet.
- Att få in hållbarhet i företagets befintliga arbetssätt och rutiner.

Figur 3. Svar på frågan: *För att få arbete med hållbar utveckling att fungera i praktiken, vad ser du som de största svårigheterna?*.

De upplevda hävstängerna

Det finns också ett antal hävstänger som gör arbetet med hållbar utveckling enklare, enligt företrädarna för de kommunala företagen. Den främsta och starkaste upplevda hävstången handlar just om att göra arbetet med hållbar utveckling enkelt och inte krångla till det.

Den näst starkaste upplevda hävstången är relaterad till företagets själva grunduppdrag, där det är betydligt bättre förutsättningar om kärnverksamheten ses som direkt relaterad till hållbar utveckling. I det perspektivet är de kommunala företagen olika, där som ovan nämnt energi och trafik ser ut att ha det lite mer väl förspänt i nuläget.

Alla lika: Det handlar om att klara av fem moment

Samtidigt som de kommunala företagen är olika och har olika förutsättningar är det tydligt att det utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv handlar om att klara av ett antal moment för att få ett fungerande arbete med hållbar utveckling.

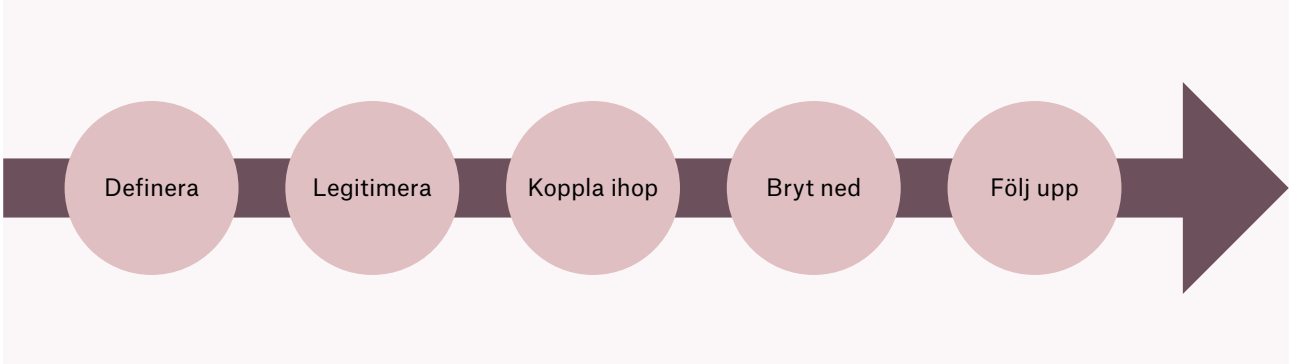
Den enklaste och mest generaliserade bilden av ”resan” mot ett väl fungerande hållbarhetsarbete med fem identifierade moment framgår av figuren på nästa sida. Men bilden av vägen mot målet är naturligtvis mer mångfacetterad än så. Vi beskriver i det här avsnittet mycket kortfattat essensen i de identifierade momenten för att sedan ägna återstående delar av rapporten åt den fördjupade bilden och hur varje moment klaras av.

Det som ofta kommer i ett tidigt skede i hållbarhetsarbetet är att **definiera** vad arbete med hållbar utveckling innebär för just vår verksamhet. T.ex. genom att välja vilka Agenda 2030-mål som företaget prioriterar eller genom en formulerad vision.

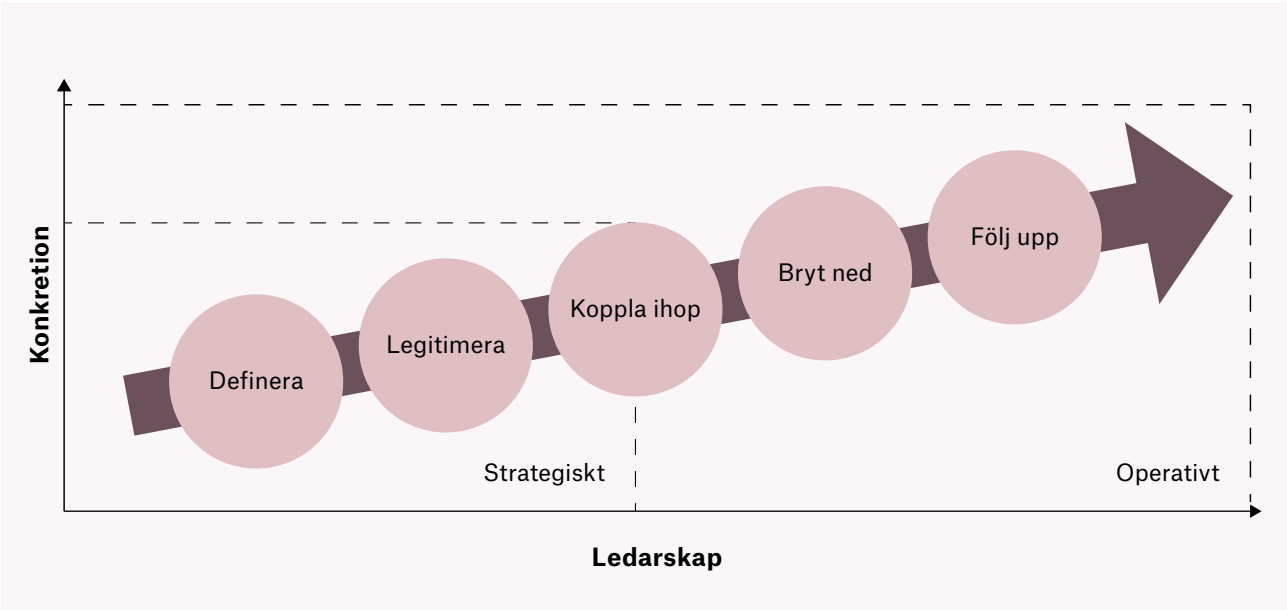
Tidigt ligger också behovet av att **legitimera** arbetet med hållbar utveckling i organisationen. T.ex. genom att få vd:s gehör för frågan eller att få med medarbetare på tåget.

Ett steg som ska visa sig ha avgörande betydelse är att **koppla ihop** arbetet med hållbar utveckling med företagets befintliga rutiner och rytm. T.ex. genom att integrera hållbarhetsarbetet i affärsplan eller använda ett språk naturligt för företaget.

Figur 4. Svar på frågan: *För att få arbete med hållbar utveckling att fungera i praktiken, vad ser du som de största hävstängerna, d.v.s. det som faktiskt får saker att hända? Välj upp till 5 hävstänger.*



Figur 5. Vägen mot ett arbete med hållbar utveckling som fungerar i praktiken, fem avgörande moment.



Figur 6. Två parallella resor, mot ökad konkretion och mer operativt ledarskap.

Väl integrerat i företaget är arbetet med hållbar utveckling något som **bryts ned** i företagets olika delar – t.ex. på avdelnings-/enhets- eller individnivå – samt **följs upp** inom ramen för t.ex. hållbarhetsredovisning eller performance management-system.

Två parallella resor mot konkretion och operativt ledarskap

Utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv är det tydligt att det praktiska hållbarhetsarbetet drivs av företagens strävan efter konkretion och vilja till förskjutning mot ett mer operativt ledarskap. Det är dit företagen vill nå. Ofta utifrån breda mål och visioner – till så konkret handling som möjligt som ger resultat. Det är också till följd av dessa två underliggande drivkrafter bland företagen som varje moment uppstår.

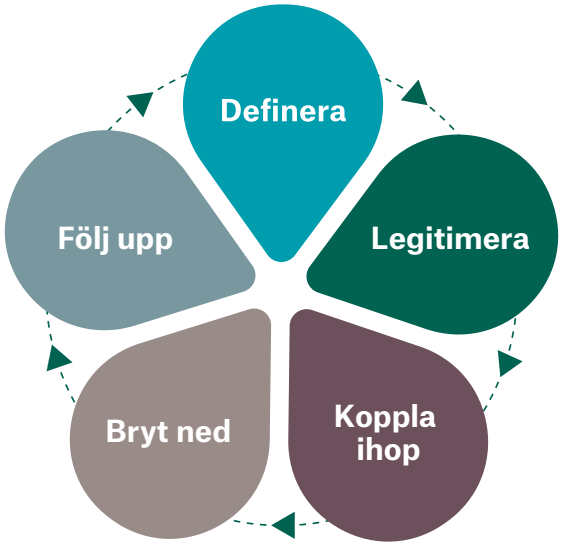
Kretslopp snarare än en resa mot en slutstation

Bilden av hållbarhetsarbetet bland de kommunala företagen är heller inte så linjär som figuren ovan antyder. Inget av de intervjuade företagen anser sig t.ex. vara ”färdiga” för att de har klarat av ett visst moment eller ens samtliga moment.

Ett företag som väldigt tydligt har nått ett konkret mål och följt upp är Mölndal Energi. De har nått sitt stora långsiktiga mål om fossilfri energi, men de stannar inte där. Istället pågår ett arbete kring vad som är nästa steg och företaget är i färd med att omdefiniera och starta arbetet med hållbar utveckling på nytt.

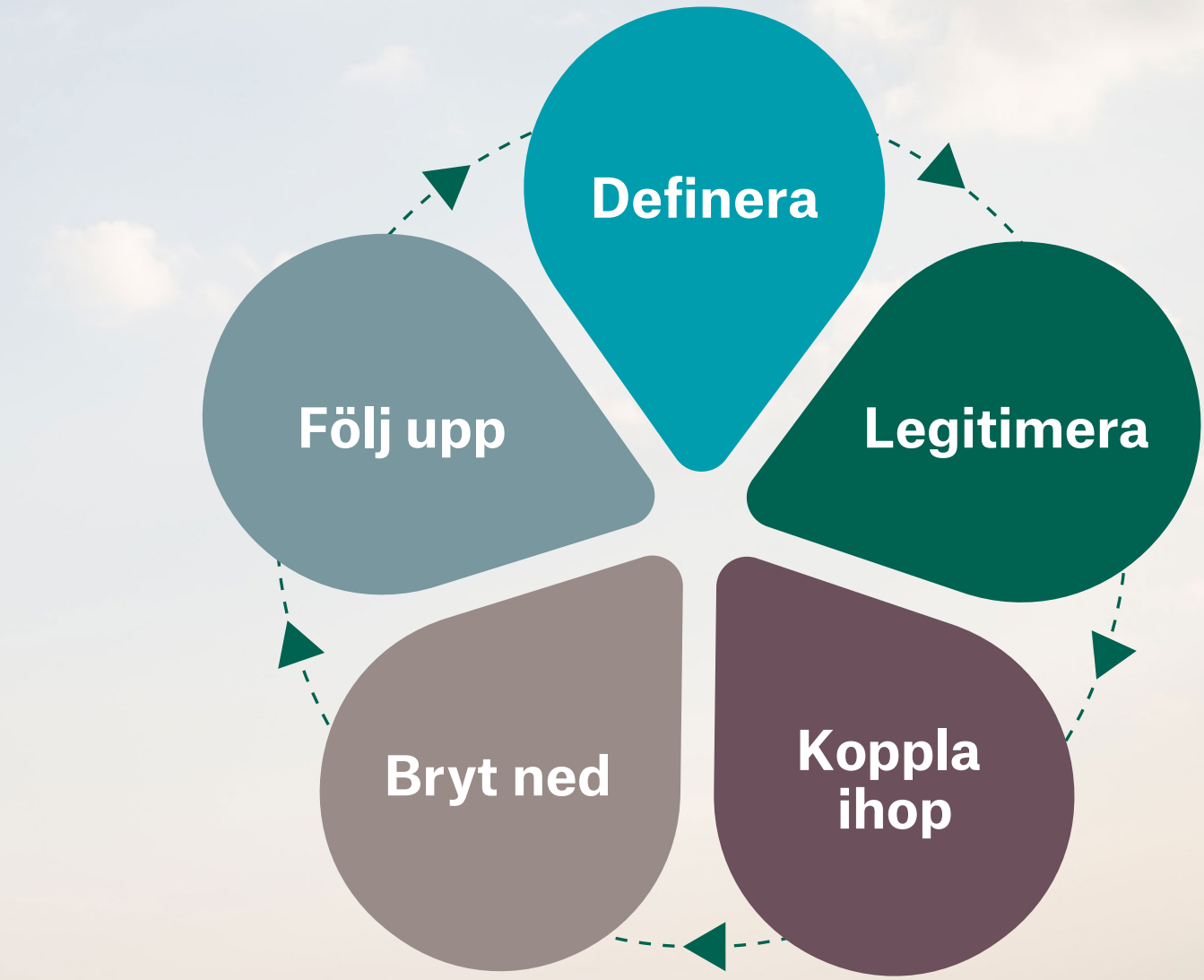
På så vis är det snarare lämpligare att karaktärisera ”resan” mot ett arbete med hållbar utveckling bland de kommunala företagen som ett kretslopp än en resa företaget blir färdigt med, enligt figur 7 här bredvid. De olika momenten behöver inte heller nödvändigtvis följa en viss ordning och ibland kan ett företag behöva ”hoppa” mellan stegen eller göra flera steg på samma gång. I workshopen som hölls inom ramen för det här projektet var en vanlig reflektion att företagen var ”på alla steg samtidigt”.

I kommande avsnitt ska vi fördjupa oss i momenten som utgör kretsloppet för att arbeta med hållbar utveckling i praktiken och hur momenten hänger ihop. Vi tar stöd i de djupintervjuer och den enkätundersökning som genomförts med de kommunala företagen, medskick från den workshop som hölls på temat HUR man bäst klarar av momenten, och inte minst i de kompletterande intervjuerna därefter.

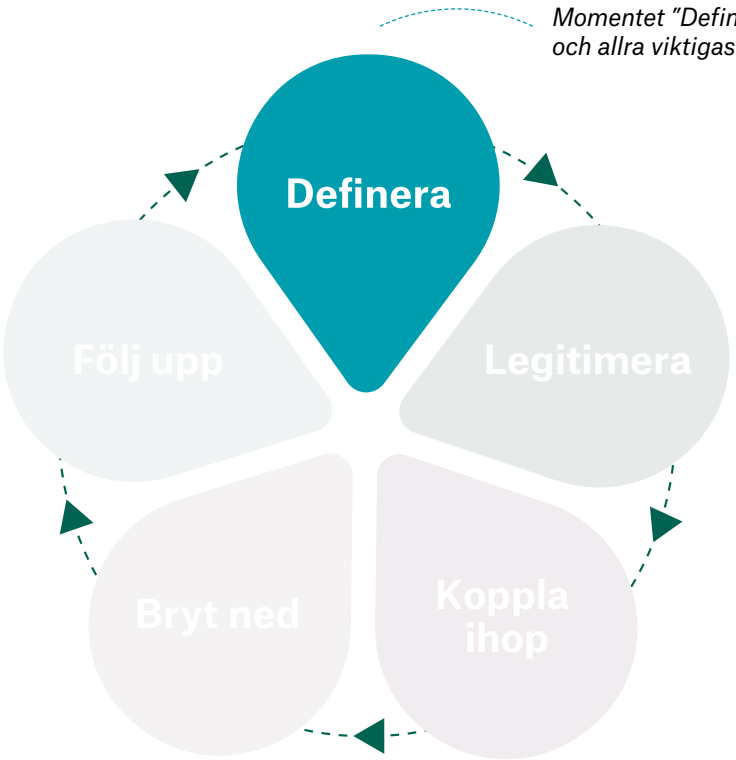


Figur 7. Att få till ett arbete med hållbar utveckling i praktiken är ingen resa med en slutstation, arbetet påminner snarare om ett kretslopp som börjar på nytt när målen med arbetet är nådda.

Kretsloppets moment – Varför, vad och hur



I rapportens kommande delar går vi igenom varje moment för ett fungerande arbete med hållbar utveckling i praktiken. Först beskrivs vad momentet innebär, samt varför det är viktigt. Därefter besvaras frågan hur man bäst tar sig genom momentet, med lärdom av enkätundersökningen, intervjuerna och workshopen inom ramen för arbetet med rapporten. Avslutningsvis tar vi upp ett antal frågor för att "checka av" att företaget är på rätt väg. Nedan följer en så tydlig och konkret steg-för-steg-arbetsgång som möjligt, där du som läsare uppmuntras att plocka med det som passar bäst för just din organisation.



MOMENT 1: DEFINIERA

Definitionen av att definiera
Som vi tidigare nämnt handlar det första momentet om att definiera vad arbete med hållbar utveckling är för just vår verksamhet. Det handlar om att alla i organisationen ska ha förståelse för vad hållbarhetsarbetet innebär för företaget, men också att det ska vara så tydligt definierat att det är lätt att motivera varför det är viktigt att arbeta med hållbar utveckling (se steget "Legitimera").

Ett av de absolut viktigaste momenten
Både djupintervjuer och statistisk analys av enkätresultaten pekar entydigt på att momentet "Definiera" är det kanske enskilt viktigaste momentet. Detta för att det i så hög grad påverkar de andra momenten. En hållbarhetschef sammanfattar vikten av steget väldigt väl:

"Att verkligen lyckas definiera vad som är väsentligt och varför det skapar värde att jobba med dessa områden och sedan fokusera på just dessa områden"

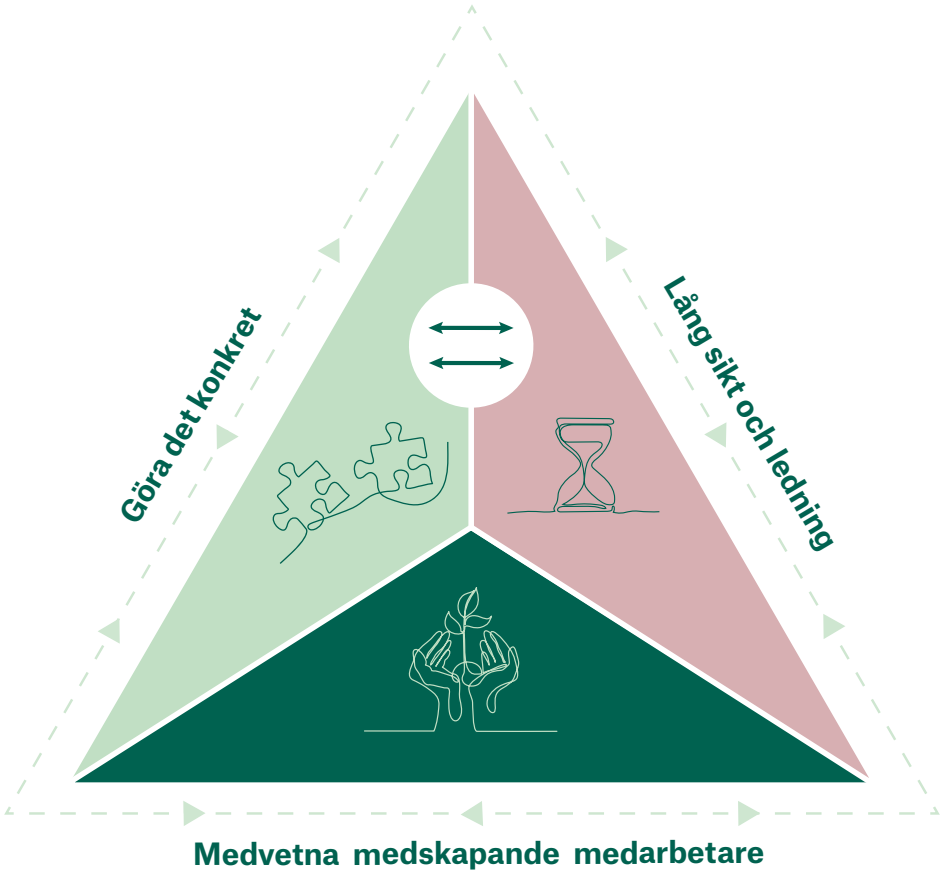
Hur då? Genom att systematiskt mejsla fram områden utifrån befintliga riktlinjer och organisationens syfte
Relaterat till den triangel av framgångsfaktorer som presenterades inledningsvis handlar detta om att *göra det konkret*. Det handlar även om att sätta riktningen för arbetet framåt och därmed vikten av engagerat och framsynt ledarskap.

Hur ska detta gå till i praktiken?
Använd de vedertagna principer, mål och metoder som finns för hållbarhetsarbete. Som nämnts ovan i avsnittet Hållbarhetslandskapet finns viktiga verktyg att använda sig av och utgå ifrån, så som lagkrav, Agenda 2030, GRI och andra hållbarhetsredovisningsprinciper. Börja genom att göra hemläxan där och se vad som bäst används i den egna verksamheten.

Utgå ifrån organisationens eget syfte, styrkor och svagheter. Hållbarhetsarbetet måste vara i linje med ägarkrav och andra målsättningar som inte går att ruckas på. Skärskåda företagets styrkor och svagheter, sett ur ett hållbarhetsperspektiv, för att se hur företaget kan bidra positivt och minimera eventuell negativ påverkan.

Gör en intressent- och väsentlighetsanalys. Detta för att systematiskt identifiera påverkan av arbetet på olika intressenter och mot företagets syfte.

Välj områden och formulera definitionen av arbetet i text. Utifrån stegen ovan kan områden att arbeta med mejslas ut. Börja med att resonera kring mål och indikatorer redan här, även om det stora arbetet ligger i steget "Koppla ihop". Ett exempel från Stockholm Vatten och Avfall på utarbetade hållbarhetsområden framgår av bilden till höger.



Figur 8. Momentet ”Definiera” handlar om att systematiskt mejsla fram de hållbarhetsområden och som företaget ska arbeta med.

Strukturen på hållbarhetsområdena ovan bygger på GRI och namnen på områdena har modifierats för att det ska bli tydligare för den egna verksamheten.

Ett annat exempel som är vanligt bland de kommunala företagen är att utgå från Agenda 2030 i val av områden och fokus. Utifrån en analys av överlappet mellan agendan och företagets verklighet mejslas områden för arbetet med hållbar utveckling ut.

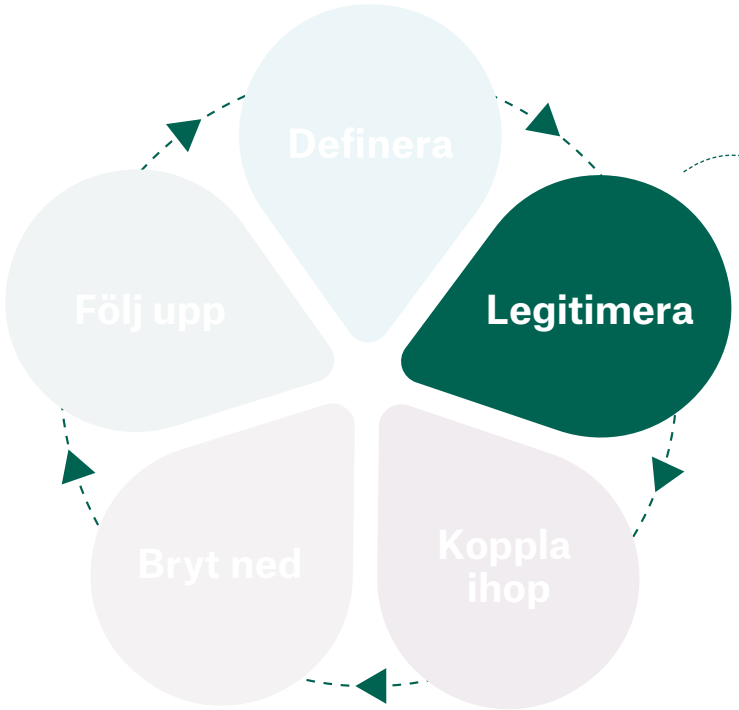
Ledningen måste göra det. Ledningen i företaget måste äga definitionen för att kunna stå för riktningen framåt. Att arbeta i workshops eller i vanliga möten med ovanstående punkter är gott nog.

Kontrollfrågor
Till sist ett par kontrollfrågor för att säkerställa att ni är på rätt väg:

- Är det tydligt definierat i organisationen vad arbete med hållbar utveckling innebär för just vår verksamhet?
- Är arbetet med hållbar utveckling så tydligt definierat att det är lätt att motivera varför det är viktigt?

Utsläpp till vatten
Material och avfall från stockholmarna
Verksamhetsmaterial
Energi
Utsläpp till luft
Verksamhetens restprodukter och avfall
Påverkan genom entreprenörer och leverantörer
Medarbetarnas säkerhet och hälsa
Kundens säkerhet och hälsa
Kommunikation
Samhällsfunktion – indirekt påverkan

Figur 9. Hållbarhetsområden för Stockholm Vatten och Avfall.



Momentet "Legitimera" är ett av de tidigare momenten som de kommunala företagen upplever som mindre svåra då det finns ett starkt engagemang för hållbarhet i organisationerna.

MOMENT 2: LEGITIMERA

Definitionen av att legitimera
Ett skäl till att det är så viktigt att tydligt definiera vad arbetet med hållbar utveckling innebär för företaget är att det ska vara lätt att motivera varför det är viktigt att arbeta med hållbar utveckling. Det är också vad steget "Legitimera" handlar om. Att företagets ägare, ledning och medarbetare är övertygade om att arbete med hållbar utveckling är av hög prioritet för verksamheten.

Ett av de lättare momenten?
Om momentet "Definiera" är överraskande svårt pekar både djupintervjuer och enkätsvar på att legitimeringen av arbetet med hållbar utveckling inom organisationen åtminstone har blivit allt lättare. En förbundsdirektör inom utbildning noterar att jordmånen för att klara av att legitimera ett arbete med hållbar utveckling har blivit allt mer gynnsam och att det även påverkar förutsättningarna internt:

"Jag upplever att det de senaste två-tre åren har hänt något, kopplat till den allmänna samhällsdebatten, det är lättare att få engagemang nu. Blir det fler draglok blir det lättare"

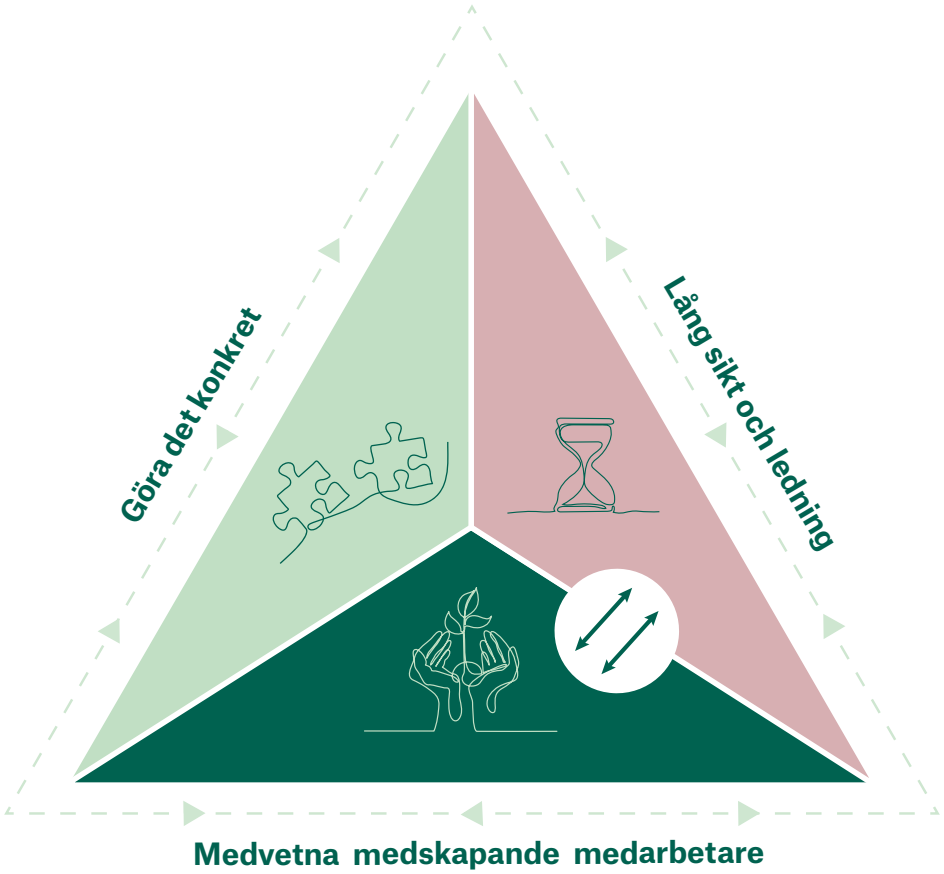
Hur då? Genom att öka kunskap och använda företagets begrepp
Hur legitimerar man då som bäst? Vi kunde konstatera att en tydlig definition av hållbarhetsarbetets fokus underlättar och är en förutsättning. Men det är också här det stora förankringsarbetet görs. Det handlar om att alla från ägare till medarbetare är med på tåget.

Hur ska då detta gå till i praktiken?
Var närvarande i organisationen. Att legitimera hållbarhetsarbetet blir lättare om de som ytterst driver arbetet är ute i företaget och informerar, för dialog och fångar upp idéer.

Legitimera utifrån ägarkrav och vision, med företagets språk. Återvänd till organisationens syfte och använd företagets språk, snarare än att introducera en helt ny begreppsapparat.

Utbilda. Med ökad kunskap har organisationen betydligt större möjligheter att ta till sig och köpa det som ska genomföras.

Uppmuntra till initiativ och för samtal för att fånga upp ambassadörer. Workshops och andra gemensamma aktiviteter för att förankra hållbarhetsarbetet är utmärkt. Uppmuntra även till initiativ och för samtal kontinuerligt. Fånga upp drivna ambassadörer inom organisationen.

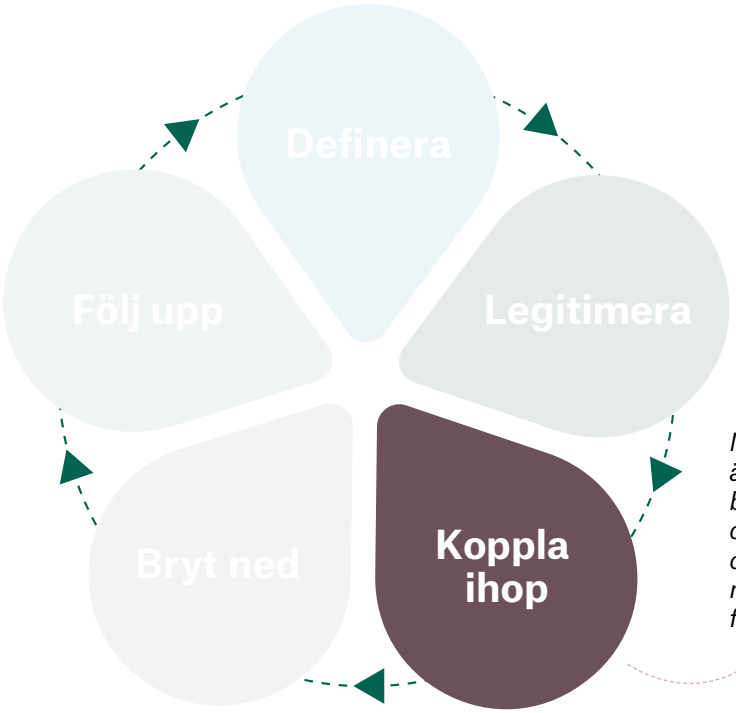


Figur 10. Momentet "Legitimera" handlar om att ägare, ledning och medarbetare är med på tåget gällande arbetet med hållbar utveckling.

Legitimera kontinuerligt. Att legitimera är inte ett avgränsat moment i tid utan något som behöver göras kontinuerligt. Det går in i alla andra moment.

Kontrollfrågor

- Är företagets ägare övertygade om att arbete med hållbar utveckling är av hög prioritet för verksamheten?
- Är företagets ledning övertygade om att arbete med hållbar utveckling är av hög prioritet för verksamheten?
- Är företagets medarbetare övertygade om att arbete med hållbar utveckling är av hög prioritet för verksamheten?



Momentet "Koppla ihop" är där arbetet med hållbar utveckling blir verkligt operativt och det är en "game changer" för att få arbetet med hållbar utveckling att fungera i praktiken.

MOMENT 3: KOPPLA IHOP

Definitionen av att koppla ihop
Steget "Definiera" handlar om att göra klart VAD som är hållbarhet för företaget. Momentet "Koppla ihop" handlar om HUR företaget jobbar med hållbarhet. Det är här hållbarhetsfrågorna, som ofta (här skiljer det sig i hög grad från företag till företag) upplevs som något som kommer utifrån, gifts ihop med företagets verklighet.

Rent konkret handlar det om att arbete med hållbar utveckling integreras i företagets befintliga verksamhet, rutiner och rytm. Men det handlar också om språk, gemensamma bilder och berättelser. I det här momentet ska arbete med hållbar utveckling bli görbart på riktigt, då krävs att språk och arbetssätt kring hållbar utveckling känns som "på hemmaplan" för alla i företaget.

Game changer för att få arbete med hållbar utveckling att fungera i praktiken
Momentet "Koppla ihop" är, tillsammans med momentet "Definiera", det allra viktigaste. Det visar både den statistiska analysen av enkätresultaten, bilden utifrån djupintervjuerna och inspelen från workshopdeltagarna. En vd inom utbildningsbranschen pekar på nödvändigheten av detta:

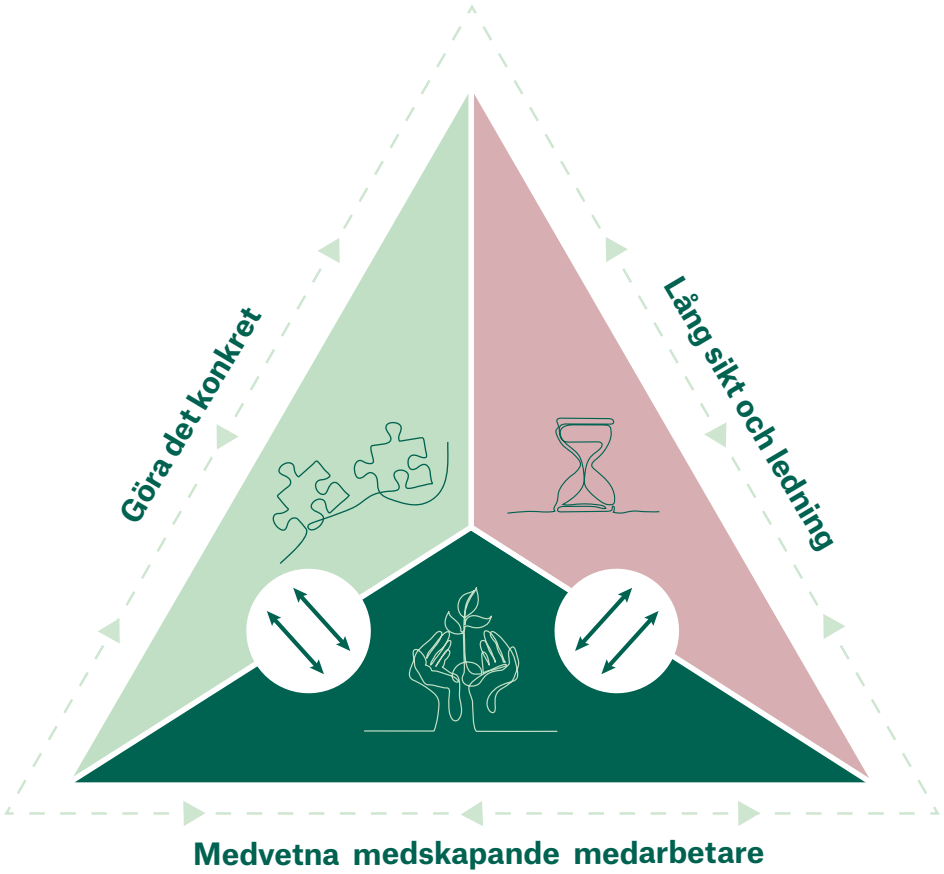
"Att det kopplas till det dagliga arbetet och är en del av det"

Denna koppling är helt avgörande för att arbetet med hållbar utveckling ska fungera i praktiken. En av workshopdeltagarna vittnar om hur förlösande det kan vara när steget koppla ihop har fullföljts:

"När man kommer så långt att målen (relaterade till hållbar utveckling) "hälls" i verksamhetens gemensamma styrsystem, då är man hemma!"

Hur då? Genom säkerställa att hållbarhet är integrerat i de viktiga processerna och sätta konkreta mål
Det är tydligt att steget "Koppla ihop" är något som kräver både tid, resurser och hårt arbete. En viktig insikt är att det här steget även innebär nya arbetssätt. Detta kräver förankring och involvering av medarbetare i arbetet. I det här skedet är det liksom i momentet "Definiera" också avgörande att återkomma till företagets övergripande syfte och mål för att få en helhet som hänger ihop och är begriplig. Det är också här konkretisering i form av mål behöver komma på plats. Därför spelar alla de tre grundläggande framgångsfaktorerna in och blir avgörande.

Hur ska då detta gå till i praktiken?
Sätt mål. Här ska mål kring arbetet med hållbar utveckling sättas. Mer övergripande målsättningar eller viljeinriktningar ska redan finnas i stegen "Definiera" och "Legitimera", men nu behöver målen kunna integreras i målstyrningsverktyg.



Figur 11. Momentet ”Koppla ihop” handlar om att växla över från strategiskt till operativt arbete. Det är ett krävande steg som kräver ledningens och medarbetarnas engagemang.

Integrera hållbarhetsmål i affärsplan, i målstyrningsverktyg och i KPI:er/indikatorer. Kort sagt i alla viktiga processer för företaget. Ställ frågan vad det är för hållbarhetskrav och hållbarhetsområden som huvudprocesser och stödprocesser påverkar för att checka av att hållbarhet är integrerat. Det är klokt att inte tillföra alltför många nya indikatorer och mätetal som skapar oreda, utan att koncentrera sig på det viktigaste.

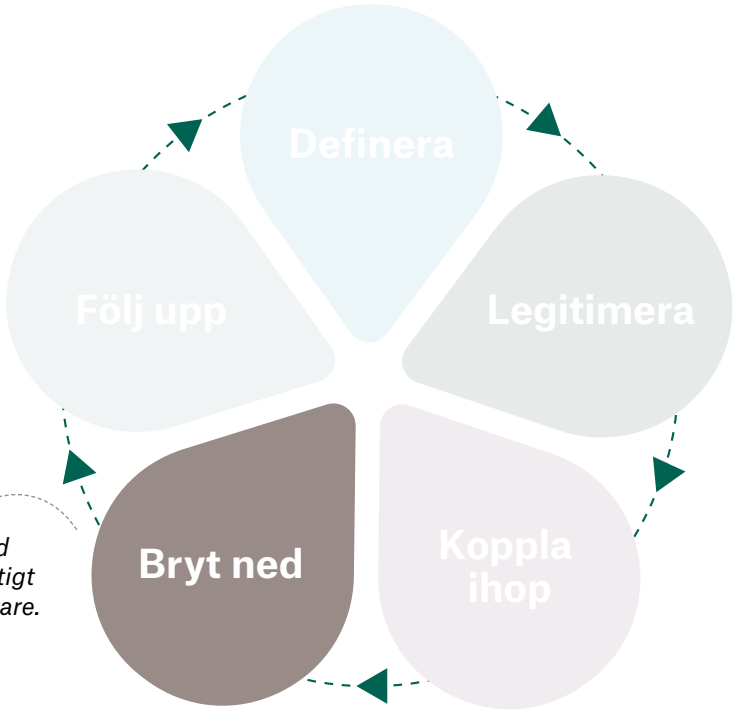
Använd det egna språket så långt det är möjligt. För att minimera risken till fluffiga mål som inte alla begriper, använd företagets egna språk, begrepp, berättelser och bilder så långt det är möjligt.

Var beredd på hårt arbete och nya arbetssätt. Arbete med hållbar utveckling kan också innebära nya arbetssätt eller nya ”ben” för verksamheten. Det kan svida när det drabbar den enskilda medarbetaren och då kan det uppstå motstånd. Då gäller det att ta höjd för att ledning och medarbetare arbetar tillsammans för att det ska fungera i praktiken. Det kan innebära att gå tillbaka till tidigare moment och modifiera.

Visualisera och skriv ned hur allt hänger ihop. I det här momentet ökar komplexiteten och då är det bra att i bilder och text visa på hur helheten ser ut. Då blir det också tydligt om bilden av hur hållbarhetsarbetet ska gå till är begriplig och delad i organisationen.

Kontrollfrågor

- Har företaget ett arbete med hållbar utveckling som är integrerat i företagets befintliga verksamhet, rutiner och rytm?
- Är arbetet med hållbar utveckling fullt begripligt för medarbetarna i företaget?
- Finns en gemensam och delad bild i företaget som helhet kring hur arbetet med hållbar utveckling ska gå till?



Momentet "Bryt ned" är momentet då arbetet med hållbar utveckling blir riktigt konkret för alla medarbetare.

MOMENT 4: BRYT NED

Definitionen av att bryta ned
Det är sällan vattentäta skott mellan momenten i kretsloppet som beskrivs i denna rapport. Att göra det konkret är centralt i flera moment, men det är nu: I momentet "Bryt ned" som det blir centralt kring hur målsättningar bryts ned till konkret handling. Det kan vara på enhets/avdelningsnivå eller motsvarande, men även på individnivå.

Först i momentet "Bryt ned" blir det verkligt konkret för alla i företaget
De som är i momentet "Bryt ned" har åtminstone i någon mån lyckats koppla ihop hållbarhetsaspekterna med företagets logik. Därför upplevs det kanske inte fullt så utmanande för företagen. Det är helt enkelt ett arbete som är på "hemmaplan". Samtidigt är det mycket viktigt för att fullt ut konkretisera arbetet för alla medarbetare att nedbrytning sker med koppling till handling. Som en hållbarhetschef inom en bolagskoncern uttryckte det:

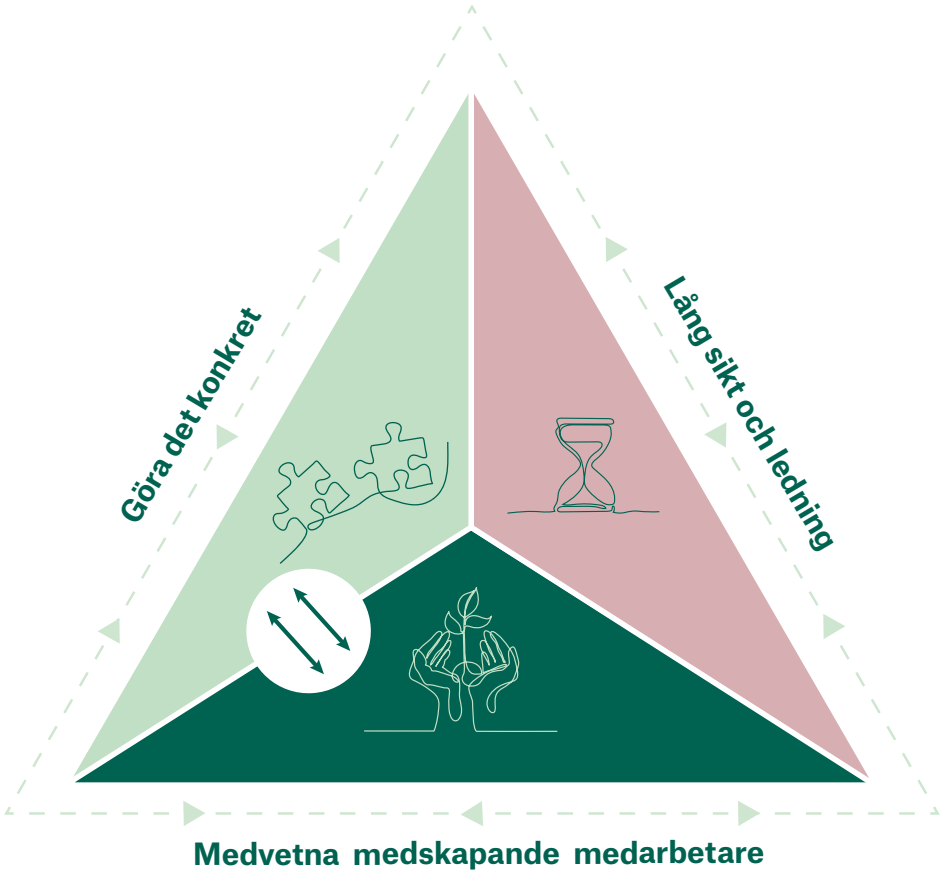
"Det är olika på olika bolag hur man konkretiserar. Det handlar om måldelningsprocess ända ut på avdelningsnivå. Hur kan vi bidra?"

Hur då? Genom att förenkla och göra en nulägesanalys för att sedan göra en handlingsplan
Är det så att ju mer finfördelat olika målsättningar kring arbete bryts ned desto bättre? Inte nödvändigtvis. Ofta handlar det om att en grupp eller ett team ska åstadkomma saker tillsammans och då är inte den individuella nedbrytningen alltid den bästa. I analysen från enkätundersökningen finns inte heller starka samband mellan att ha brutit ned målsättningar kring hållbar utveckling på individnivå och att ha ett arbete med hållbar utveckling som bedöms fungera i praktiken.

Hur ska då detta gå till i praktiken?
Dela upp hållbarhetsområden i delområden, relevanta för respektive del av företaget. Se till att inte gapa över för mycket, utan fokusera på det viktigaste och det som är görbart. Välj inte målsättningar som kostar mer energi att hålla ordning på och skaffa information om än vad som krävs för att nå dem.

Jämför önskat läge med nuläge på varje delområde och analysera gapet. Här framträder bilden av vad som bör och kan åstadkommas för att stänga gapet.

Skapa en handlingsplan utifrån analysen. Utifrån den analysen kan sedan en handlingsplan skapas, gärna uppdelad i milstolpar eller liknande.



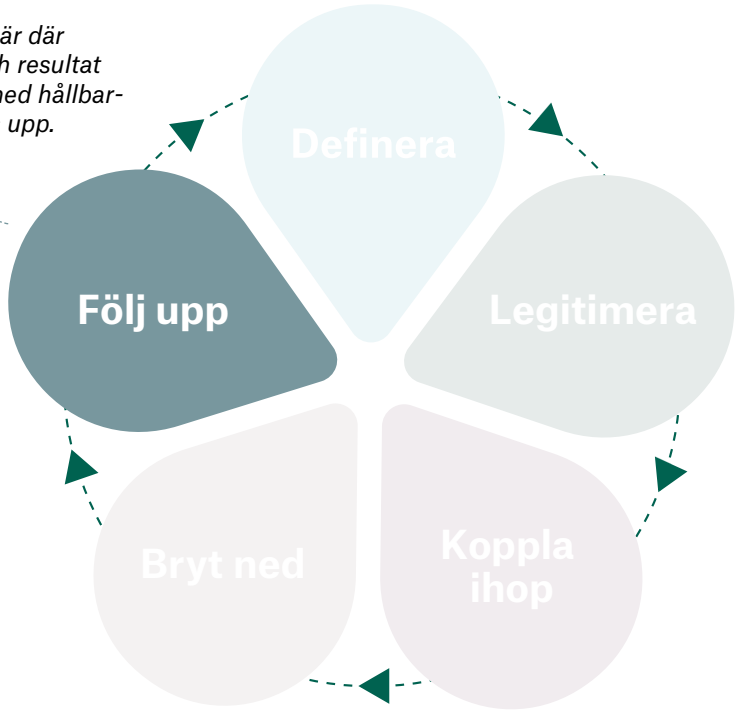
Figur 12. Momentet "Bryt ned" handlar om att göra arbetet med hållbar utveckling konkret för alla medarbetare i företaget.

Att bryta ned aktiviteter på individnivå behöver inte vara nödvändigt. Det kan visa sig vara negativt då det handlar om att gruppen ska åstadkomma något gemensamt tillsammans. Vissa av de kommunala företagen tycker att de fungerar väldigt bra, andra menar att det förtar effekten av att jobba i team.

Kontrollfrågor

- Är mål knutna till arbetet med hållbar utveckling nedbrutna på avdelnings/enhetsnivå eller motsvarande i företaget?
- Är målsättningar kring hållbar utveckling nedbrutet i något handfast?

Momentet "Följ upp" är där säcken knyts ihop och resultat kopplade till målen med hållbarhetsarbetet kan visas upp.



MOMENT 5: FÖLJ UPP

Definitionen av följ upp
Det sista momentet överlappar inte så mycket med de andra momenten. Det handlar om att regelbundet följa upp de mål och det arbete kring hållbar utveckling som bedrivs. Här finns det också konkreta verktyg i form av hållbarhetsredovisning, GRI och liknande som ovan nämnts. Det är också det här momentet som är mest "företagsgeneriskt", i alla företag ska verksamheten följas upp.

Här knyts säcken ihop och resultat kan visas upp
Värdet i momentet följ upp är dels det uppenbara att det bidrar till att saker blir gjorda och att det måste göras alldeles oavsett, och enligt djupintervjuer och workshopsdeltagare också för att visa på resultat externt. I bästa fall knyts även säcken ihop och det arbete med hållbar utveckling som görs kopplas tydligt tillbaka till de definierade målen och syftet för företaget. En hållbarhetschef i Göteborg understryker detta:

"Det gäller att visa resultat och att vi går framåt mot målen. Att hela tiden återkomma med uppföljning och med ärlighet. Man måste vara väldigt systematisk med uppföljning"

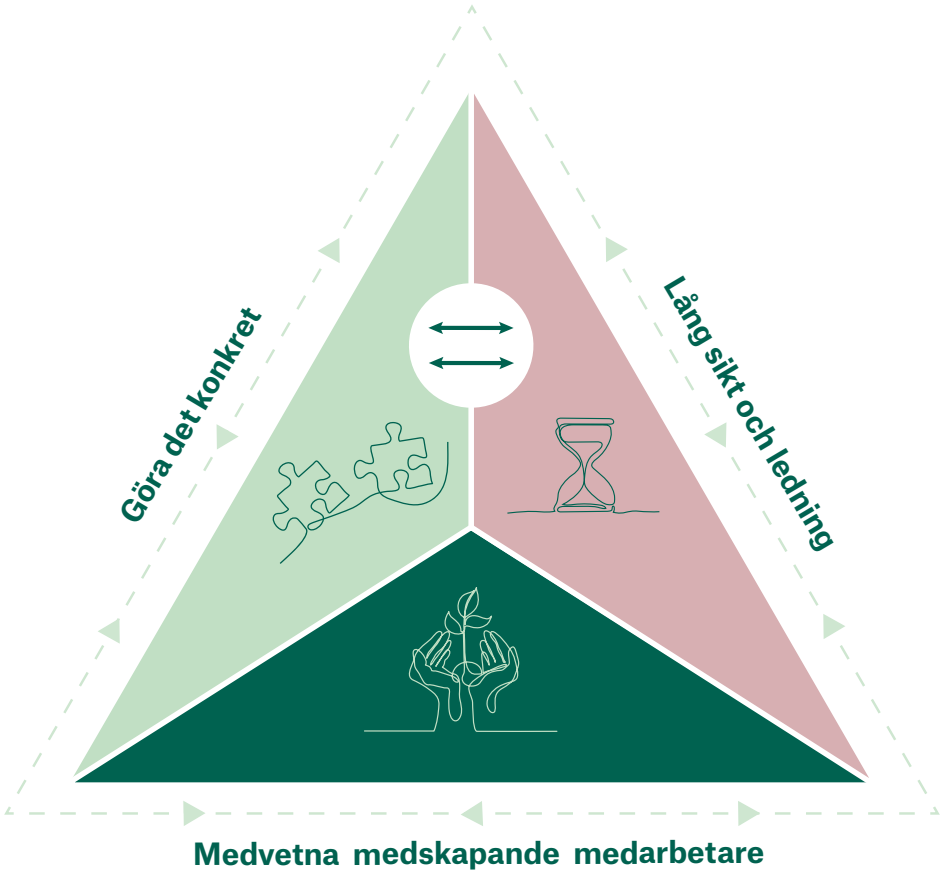
Hur då? Genom att använda befintliga verktyg och systematiskt återkoppla till vision och målsättningar
Momentet "Följ upp" förefaller inte vara lika dramatiskt och utmanande för företagen som exempelvis steget "Koppla ihop". Samtidigt pekar det på att det inte alltid är uppföljningen som tydligt kopplar tillbaka till ett övergripande syfte. Det är här den gyllende möjligheten finns för att visa på konkreta resultat kopplat till den övergripande visionen och de övergripande målsättningarna.

Hur ska då detta gå till i praktiken?
Det finns värdefulla verktyg, använd dem. Hållbarhetsredovisning är ett viktigt verktyg för att driva processen med hållbarhetsarbetet redan från första början. Använd detta redskap.

Följ upp gapen från föregående steg. Följ upp de gap som identifierats i steget "Bryt ned" och visa på gap som stängts och inte stängts.

Visualisera framgång och resultat rättvist. Arbete med hållbar utveckling är ett lagarbete och alla behöver få skina.

Gå tillbaka till intressent- och väsentlighetsanalysen. Återvänd till intressent- och väsentlighetsanalyserna och ta tillfället i akt för att se över analyserna.



Figur 13. Momentet ”Följ upp” handlar om att knyta ihop säcken och visa på resultat knutna till de långsiktiga målen för verksamheten.

Gå tillbaka till företagets vision och syfte. Uppföljningen ska koppla tillbaka till visionen och det övergripande syftet med företaget. Det var där allt började, nu är kretsloppet förhoppningsvis slutet.

Kontrollfrågor

- Följs mål knutna till arbetet med hållbar utveckling upp regelbundet?
- Följs arbetet med hållbar utveckling upp på avdelnings/enhetsnivå eller motsvarande?

Sju summerande lärdomar

I den här rapporten har huvudfokus varit att förstå och lära av arbetet i de kommunala företagen med hållbart samhällsbygge i praktiken. Trots att inriktningarna på hållbarhetsarbetets natur i företagen är mycket olika visar det sig att det utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv i hög grad handlar om samma utmaningar, svårigheter samt hävstänger och nycklar. Sju lärdomar från projektet är:

1: Du är inte ensam, lär av och arbeta med andra.

Hållbar utveckling är vår tids övergripande fråga och den kommer inte försvinna. Det finns redan visioner, strategier, riktlinjer, arbetssätt och viktiga aktörer att inspireras av och samarbeta med. Företag som arbetar med helt olika saker har i ett lednings- och styrningsperspektiv i grund och botten samma arbete att göra.

2: Lägg kraft och krut på att definiera uppdraget.

Det är väldigt tydligt utifrån det här arbetet att de som lägger kraft på att definiera vad arbete med hållbar utveckling ska innebära för just deras företag sparar in på kraft och krut i det fortsatta arbetet.

3: Använd rätt språk för att legitimera uppdraget.

Från ledning till medarbetare är viljan god, det finns inget motstånd mot att jobba med hållbar utveckling. Däremot är det språkbruk som används avgörande enligt lärdomarna från de kommunala företagen. Bort med fluff och floskler och använd i så hög grad som möjligt verksamhetens terminologi och kultur.

4: Ta höjd för nya arbetssätt när hållbarhet och befintlig verksamhet kopplas ihop.

Att koppla ihop hållbar utveckling med företagets uppdrag och verksamhetslogik är ett stort jobb. Här handlar det inte bara om att ”pressa in” hållbarhet i befintliga strukturer, utan även att skapa nya arbetssätt. Här är det extra viktigt att involvera medarbetare och att tydliggöra vad arbetet syftar till.

5: Bryt ned för att konkretisera och förenkla, men inte på individnivå för sakens skull.

Att bryta ned målsättningar i företaget är nödvändigt, och här behövs mod att förenkla och prioritera. Att bryta ned på individnivå är inte nödvändigt utan är olika värdefullt för olika företag.

6: Se till att uppföljningen knyter ihop säcken från det lilla till det stora.

I uppföljningen finns det gyllene tillfället att visa på konkreta resultat kopplat till övergripande mål. Utnyttja de verktyg och rutiner som redan finns på plats i verksamheten.

7: Krångla inte till det.

Den sista lärdomen kommer direkt från de kommunala företagen – gör inte arbete med hållbar utveckling svårare än vad det behöver vara. Våga förenkla.

Den här genomlysningen har förstärkt bilden från föregående Sobonarapporten Samhällsbygge 2030, där det i grund och botten handlar om en långsiktig ledning, medvetna och medskapande medarbetare, samt en förmåga att göra det konkret för att lyckas med hållbarhetsarbetet. En deltagare från workshopen inom ramen för projektet påpekade att ”det är bråttom, vi har inte tid för strategier och långsamma planer utan nu måste vi agera affärsutvecklare idag”. Vår förhoppning är att den här rapporten bidrar till att snabba upp det viktiga arbetet.

Hänvisningar

1 *Samhällsbygge 2030*. Kairos Future på uppdrag av Sobona 2019. https://samhallsbygge2030.se/.

2 https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_sv#eus-engagemang-fr-hllbar-utveckling.

3 https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/hallbarhet-ekonomisk-ekologisk-social/ramverk-och-riktlinjer-for-hallbarhet/.

4 https://www.sis.se/iso26000.

5 https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/delar/hallbarhetsrapport-1.17962.

6 SOU 1924:45 Kommunal affärsverksamhet i de svenska städerna.

Vid frågor om rapporten, kontakta:

Madeleine Gimåker
08-452 78 14
madeleine.gimaker@sobona.se

Anna Lirén
08-452 79 15
anna.liren@sobona.se

sobona
Kommunala företagens arbetsgivarorganisation

Tel. 08-452 77 00
kontakt@sobona.se
www.sobona.se
www.samhällsbygge2030.se

KAIROS FUTURE

Om Kairos Future
Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Vår vision är en värld där alla sätter framtiden främst.

Kairos Future
Box 804, 101 36 Stockholm

Besöksadress:
Västra Järnvägsgatan 3

08–545 225 00
info@kairosfuture.com
www.kairosfuture.com

SOBONA – KOMMUNALA FÖRETAGENS ARBETSGIVARORGANISATION

Vi tecknar kollektivavtal, stödjer medlemmarna i arbetsgivarfrågor och opinionsbildar för att stärka de kommunala företagen. Vi bidrar till att medlemmarna blir mer attraktiva arbetsgivare och får de bästa förutsättningarna för att skapa affärsmässig samhällsnytta. Med arbetsgivarfrågorna på plats kan våra medlemmar fokusera på sitt uppdrag: Att agera långsiktigt och se till att kommunernas och regionernas resurser används effektivt. Sobonas vision är ett hållbart samhälle präglat av utveckling och tillit.

Läs mer på **sobona.se** och följ oss i våra sociala kanaler.

sobona
Kommunala företagens
arbetsgivarorganisation

Samhällsbygge 2030

Sobonarapport 2020