



Kommunal hållbarhetsstyrning – för kommuninvånarnas bästa!

En uppdaterad lägesrapport över
Sveriges kommuners mål- och
resultatstyrning inom hållbarhet

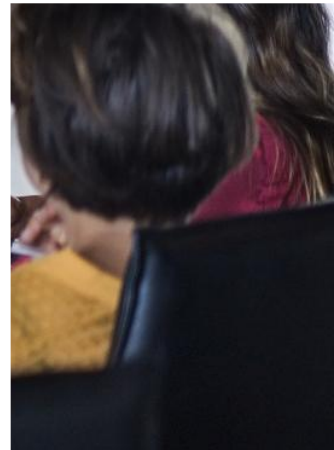
April 2023



Innehåll

Inledning	3
Sammanfattning	5
Metod och urval	10
Resultat	14
Diskussion, slutsats och vägen framåt	35

Inledning



Inledning

Enligt Brundtlandrapporten¹ definieras hållbar utveckling som “utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. För att nå detta behövs styrning och förändring i alla delar av samhället, från lokal till global nivå.

Offentlig sektor och Sveriges kommuner har en väldigt viktig roll i att driva utvecklingen framåt för ett mer hållbart samhälle. Detta arbetet är något som ytterst berör oss som kommunmedborgare. En god och ändamålsenlig hållbarhetsstyrning är en grundförutsättning för att säkra kommunens åtaganden mot nutida och framtida kommuninvånare.

I praktiken innebär detta för kommunerna att de behöver vårda natur och miljö på ett ansvarsfullt sätt samtidigt som de skapar förutsättningar för socialt och ekonomiskt hållbara samhällen, både lokalt och globalt. Generellt definieras hållbarhetsbegreppet idag utifrån tre dimensioner:

Den miljömässiga hållbarheten handlar om hur vi människor tar hand om planeten, miljön och naturen runt omkring oss.

Den sociala hållbarheten handlar om hur vi lever tillsammans i våra samhällen, hur samhällena är inkluderande, hur mänskliga rättigheter efterlevs och hur vi tar hand om varandra.

Den ekonomisk hållbarheten handlar om hur vi får samhället att fungera, och hur vi genom skattefinansiering och privata investeringar, uppnår en sund ekonomisk balans.

För att ytterligare definiera vad hållbar utveckling betyder för världen så tog FN fram Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling. SKR, Sveriges kommuner och Regioner, stöttar Sveriges kommuner och regioner i deras hållbarhetsarbete och med att genomföra Agenda 2030 utifrån svensk kontext.

Precis som för andra delar i kommunens målstyrning är det, även inom hållbarhetsstyrning, viktigt att definiera mål, mäta resultat för att kunna skilja framgångar från misslyckanden och att lära från dem. Vidare är det viktigt att kommunerna definierar sitt hållbarhetsarbete efter sina behov samt att beakta utmaningar på både kort och lång sikt.

Under 2021 genomförde PwC, på uppdrag av SKR, en studie som kartlade hur Sveriges kommuner styr och följer upp hållbarhetsarbetet. Det händer mycket inom hållbarhetsområdet just nu och det är en fråga som har blivit allt mer central både för privatpersoner, företag och inte minst för Sveriges kommuner. SKR önskar därför att få en uppdaterad nulägesbild över kommunernas hållbarhetsstyrning.

Syftet med denna rapport är att ge en uppdaterad översyn av hur Sveriges kommuner styr, målsätter och följer upp på sitt hållbarhetsarbete. Vidare ger den insikter i hur kommunerna beskriver sitt hållbarhetsarbete i mål-, budget- och årsredovisingsdokument. Undersökningen bygger på en analys av ett 50-tal kommuner med representation över hela landet.

Viktigt att ha med sig är att denna studie endast omfattar ett urval av Sveriges kommuner och att alla delar av kommunens styrning inte har inkluderats i analysen. Resultatet bör därför ses som ett diskussionsunderlag och som inspiration till fortsatt dialog.



Thea Brorson
Hållbarhetsspecialist, PwC



Lena Salomon
Certifierad kommunal revisor,
Partner PwC



Jenny Theander
Hållbarhetsspecialist, PwC



Wilhelm Kruse
Hållbarhetsspecialist, PwC

Sammanfattning



Sammanfattning

Nedan presenteras en översiktlig sammanfattning i punktform av iakttagelser och slutsatser från rapporten. En mer utförlig sammanfattning återfinns på sidorna 8-9.

1

Resultatet indikerar att kommunernas hållbarhetsstyrning förbättras. Jämfört med för två år sedan så är det fler kommuner som har hållbarhetsmål och den övergripande mognadsgraden är högre. Årets resultat visar att 94 procent av de undersökta kommunerna har, i sina mål- och budgetdokument, mål som är kopplade till hållbarhet.

2

Utifrån resultatet görs bedömningen att det finns ytterligare utrymme för kommunerna i de olika kommungrupperna att samverka i större utsträckning och inspirera varandra i syfte att ytterligare utveckla och effektivisera hållbarhetsstyrningen.

3

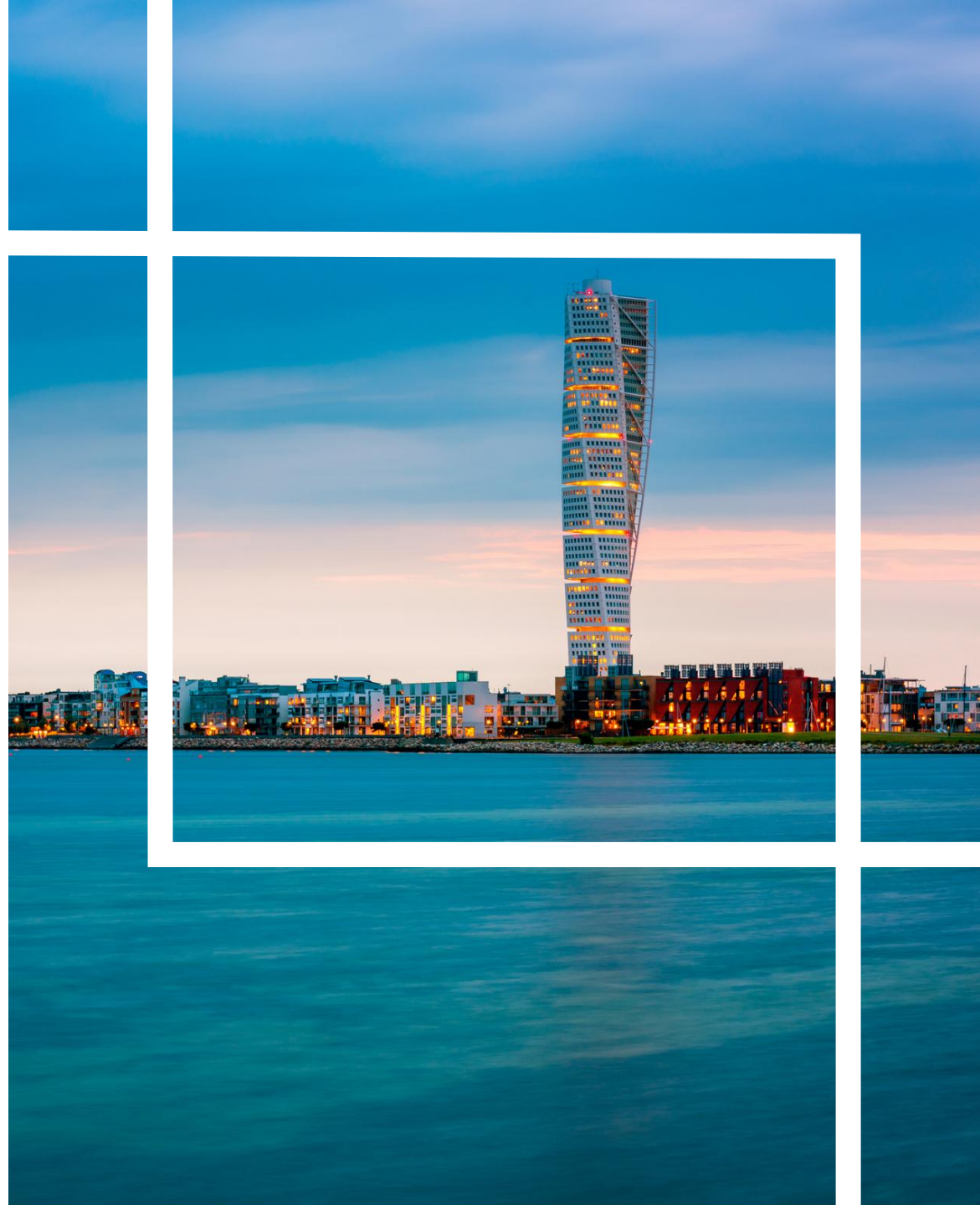
Endast en femtedel av kommunerna har på ett tydligt sätt kopplat ihop hållbarhetsstyrningen och kommunens mål med ett eller flera mål i Agenda 2030. Andelen har inte ökat sedan kartläggningen som gjordes 2021. Många kommuner har dock mål som skulle kunna kopplas samman med Agenda 2030.

4

Sammanlagt 44 procent av de kommuner som undersökts har definierat hållbarhet utifrån kommunens specifika hållbarhetsrisker och behov. Om kommunerna definierar vad hållbarhet betyder utifrån sina egna behov och risker blir målen tydligare, vilket skapar förutsättningar för att öka takten i hållbarhetsarbetet.

5

Många kommuner har få, eller saknar helt, kvantitativa mätbara indikatorer som visar verklig effekt av genomförda aktiviteter. Flera kommuner anger pandemin som anledning till att måluppföljning inte har gjorts.





Sammanfattning

6

Sju av nio kommungrupper har en större andel av områden inom den sociala hållbarhetsdimensionen målsatta i sina mål- och budgetdokument jämfört med den miljömässiga dimensionen.

7

Det är stora skillnader mellan kommunerna rörande vilka målområden som omnämns i budgeten. Detta kan exempelvis kopplas till hur frågorna prioriteras i kommunens styrprocess samt den politiska viljeinriktningen.

8

Ekonomisk hållbarhet är den hållbarhetsdimension som är vanligast förekommande, med eget avsnitt i mål och budget. I syfte att få samtliga perspektiv belysta är det viktigt att även lyfta de två andra perspektiven i kommunernas hållbarhetsstyrning.

9

Majoriteten av kommunerna har någon form av uppföljning av sina mål, men i de fall där hållbarhet är vagt definierat blir ofta de uppsatta målen, och således uppföljningen, inte ändamålsenlig.

10

Införandet av nya europeiska lagkrav för bolags hållbarhetsrapportering (CSRD) väntas driva en förändring gällande hela rapporteringslandskapet och det är därför troligt att även förväntningarna på kommunernas hållbarhetsstyrning och transparens inom området kommer att öka

Sammanfattning

Denna rapport bygger på en genomlysning av ett 50-tal kommuners mål- och budgetdokument samt den uppföljande årsredovisningen. Undersökningen visar att 94 procent av de kommuner som ingår i undersökningen har i någon form antagit hållbarhetsmål som framgår i mål- och budgetdokumenten. Utöver detta är skillnaderna stora kring hur de tre hållbarhetsdimensionerna har implementerats i styrningen hos de studerade kommunerna.

När vi jämför utfallen i denna studie med resultatet i studien som publicerades under 2021 så kan vi konstatera att kommunernas hållbarhetsstyrning tycks ha förbättrats. I årets studie ser vi att det är en större andel av kommunerna som har mål kopplade till hållbarhet i sina styrdokument, större andel som har definierat hållbarhetsområdet på ett tydligt sätt, samt att den övergripande mognadsnivån har ökat. En lägre andel har kategoriserats som mognadsnivå låg medan en större andel har kategoriserats som mellan eller hög.

Resultatet i studien visar att det är en stor bredd i vilken typ av hållbarhetsmål som kommunen sätter. Vissa kommuner har väldigt övergripande inriktningsmål och andra har mål kopplade direkt till vissa verksamheter. Sannolikt är det också så att de som har mer övergripande mål även har andra typer av mål eller aktiviteter längre ner i kedjan även om de inte synliggörs i budgeten. I några fall finns kommuner som synliggör strategier för att nå målen i mål- och budgetdokumenten.

Det är högst troligt att många av kommunerna faktiskt bedriver en god och ändamålsenlig styrning av hållbarhetsarbetet utan att ha strukturerat eller kommunicerat detta på ett tydligt sätt i mål, budget eller årsredovisning. Exempelvis så saknar drygt hälften av kommunerna en beskrivning eller definition av vad hållbarhet innebär för dem i mål- och budgetdokumentet. Vidare är det mindre än en femtedel av kommunerna som på ett tydligt sätt har kopplat ihop hållbarhetsstyrningen med Agenda 2030, vilket är samma andel som uppmättes i studien som genomfördes 2021. Många av dessa kommuner har antagit mål som hade kunnat kopplas samman med Agenda 2030. Vi ser i likhet med den tidigare studien att detta ger kommunerna förutsättningar för att med ganska små medel skapa en bättre transparens och kommunikation av hållbarhetsarbetet.





Sammanfattning

Det finns stor skillnad mellan kommunerna gällande hur de gör bedömningen av måluppfyllelse i årsredovisningen. Vissa har tydliga mätbara indikatorer och andra vill ta ett helhetsperspektiv på styrningen och inkludera flera olika källor för att bedöma utvecklingen. Genom att ha konkreta indikatorer så skapas förutsättningar för att kunna följa utvecklingen över tid och se effekten av arbetet. Samtidigt, genom att bara rapportera på kvantitativa indikatorer, finns risken att endast en smal bild av verkligheten visas. Med en mer kvalitativ analys så finns möjligheten att lyfta in perspektiv som annars kan missas. Det kan till exempel handla om genomförda aktiviteter. En kombination av kvantitativ och kvalitativ analys ger möjlighet att stärka uppföljningen ytterligare.

I likhet med studien från 2021, ser vi att den ekonomiska hållbarhetsdimensionen fortsatt är den dimension som är mest återkommande och beskriven i kommunernas mål- och budgetdokument. Av undersökta delområden inom ekonomisk hållbarhet så hade flest kommuner mål kring att öka effektiviteten i kommunens tjänster medan väldigt få hade mål kopplat till antikorruption. Vidare tenderar den sociala dimensionen vara bättre representerad i kommunernas mål än den miljömässiga. Av de identifierade områdena inom respektive dimension så hade sju av nio kommungrupper en större andel av områdena inom den sociala dimensionen målsatta, jämfört med den miljömässiga. För delområden inom social hållbarhet fann vi att flest kommuner hade målsättningar kring att lyfta barn och ungas perspektiv samt jämställdhet. Gällande målsatta områden inom den miljömässiga dimensionen så visade resultatet att de områden som störst andel av kommunerna hade målsatt var relaterade till att underlätta för befolkningen att ta cykeln, åka kollektivt samt att minska koldioxidutsläppen.

Under 2024 kommer kraven på bolag att rapportera i enlighet med CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive, träda i kraft för de första bolagen (stora bolag av allmänt intresse). Omfattningen av bolag som omfattas av den nya lagstiftningen kommer sedan stadigt att öka kommande år. Även om kommunerna inte träffas av CSRD direkt så kommer CSRD att driva en förändring gällande hela rapporteringslandskapet och det är därför inte osannolikt att även förväntningarna på kommunernas hållbarhetsstyrning och transparens inom området kommer att öka. Kommunerna behöver därför säkerställa att de följer med i denna ambitionshöjning som nu sker brett. Vidare kan CSRD även skapa möjligheter för kommunerna då det skapar nya förutsättningar för kommuner att exempelvis kunna efterfråga bättre data som kan användas vid beslutsfattning för att styra i rätt riktning.

Metod och urval



Metod och urval

Den kartläggning som presenteras i denna rapport utgör PwC:s uppdrag att ge SKR en lägesrapport över Sveriges kommuners styrning och uppföljning av hållbarhetsarbetet. En liknande lägesrapport togs fram och släpptes våren 2021, även den på uppdrag av SKR. För den här studien har det i stor utsträckning använts en liknande metod som för studien från 2021, om än med vissa tillägg.

Utgångspunkt har varit att analysera kommunernas viktigaste styrdokument, mål och budget, samt årsredovisningar publicerade på respektive kommuns hemsida. Baserat på dessa dokument har det utvärderats huruvida kommunerna målsätter, rapporterar och följer upp sitt hållbarhetsarbete. Detta utifrån alla tre dimensioner av hållbarhet.

Då denna kartläggning även innefattar att analysera huruvida kommunerna följer upp de hållbarhetsmål som har beslutats i mål och budget har utgångspunkt varit kommunernas senast publicerade årsredovisning, vilket vid kartläggningen var årsredovisningen för 2021. Det innebär att även mål och budget för 2021 har varit utgångspunkt. Resultatet bör främst ses som ett underlag för vidare diskussion.

Nio kommungrupper med representation över hela landet

Undersökningen har baserats på ett urval om ett 50-tal kommuner, varav fördelning av urval har skett i nio olika kommungrupper med representation över hela landet. Underlaget för urvalet har fastställts av SKR. De kommungrupper som ingår i urvalet är:

Landsbygdskommun	Landsbygdskommun med besöksnäring	Lågpendlingskommun nära större stad
Pendlingskommun nära mindre stad/tätort	Pendlingskommun nära större stad	Pendlingskommun nära storstad
Mindre stad/tätort	Större städer	Storstäder

Baserat på de analyser som PwC har gjort, presenteras ett övergripande resultat över hur det ser ut för alla analyserade kommuner. För att kunna göra jämförbara analyser har resultatet sedan brutits ned för varje kommungrupp, vilka presenteras på varsin sida i denna rapport.

PwC har inte analyserat eller värderat kommunernas mål och budgetar mer än att det är mål som berör alla tre dimensioner av hållbarhet. I denna undersökning har inga övriga styrdokument som handlingsplaner eller hållbarhetsprogram analyserats.

Tre övergripande frågor

Vid analys av styrdokumentet för respektive kommun har vi utgått från och besvarat följande fyra övergripande frågor:

1. Framkommer mål med koppling till de tre hållbarhetsdimensionerna i mål och budget?
2. Finns det en specifik del i mål och budget som avhandlar hållbarhet, där målen kan kopplas till kommunens specifika hållbarhetsrisker och behov?
3. Följer de kommuner som har mål kopplat till hållbarhet upp dessa i årsredovisningen?

Information om hur bedömning har skett för ovan frågeställningar beskrivs mer i detalj på efterföljande resultatsidor.

Metod och urval

Tre mognadsnivåer på hållbarhetsarbetet

Genom att analysera kommunernas publicerade dokument och besvara de övergripande frågorna listade på föregående sida har PwC gjort en bedömning av kommunernas hållbarhetsarbete genom att kategorisera kommunerna i tre olika mognadsnivåer, för vilka följande definitioner har varit vägledande:

- **Låg:** Det kan finnas övergripande formuleringar i styrdokument kopplat till hållbarhet men konkreta mål och indikatorer med förankring till hållbarhet saknas. Således blir det svårt att bedöma uppföljning och utvärdera om utvecklingen har gått i avsedd riktning.
- **Mellan:** Det är inte tydligt strukturerat och definierat vad kommunen avser med hållbarhet. Dock finns det ett flertal mål kopplat till hållbarhet som följs upp löpande.
- **Hög:** Det framgår tydligt i styrdokumentet vad kommunen menar med hållbar utveckling. Det finns hållbarhetsmål med indikatorer definierade i styrdokument. Dessa följs upp löpande och det framgår tydligt i vilken riktning utvecklingen har gått.

Kartläggning av målens koppling till Agenda 2030

I tillägg till de tidigare beskrivna övergripande frågorna så har även en fråga kopplat till Agenda 2030 inkluderats. Vid analys av styrdokumentet för respektive kommun har följande fråga besvarats:

- Finns det i mål och budget målområden som är specifikt kopplade till Agenda 2030?



Metod och urval

Analys av omnämnda och målsatta områden

Som en del av årets analys ingår undersökning av vilka hållbarhetsområden som de flesta kommuner lyfter i sina styrdokument och vilka områden som de flesta har målsättningar kring. Analysen har utgått ifrån de tre olika dimensionerna inom hållbarhet. Områdena som analyserats inom respektive hållbarhetsdimension har identifierats tillsammans med SKR och presenteras nedan.

Då det i dagsläget inte finns någon standard som specificerar vilka områden inom respektive dimension som bör inkluderas inom kommunsektorn så bör inte nedan lyfta områden anses som styrande utan mer som exempel på vad som kan inkluderas inom respektive perspektiv. Analysen kombinerar en kvantitativ metod med hjälp av nyckelord genom hela rapporten med en kvalitativ metod som går in på de faktiska målsättningarna. Detta skapar en gapanalys mellan vad en kommun tar upp och vad de faktiskt tar ställning till.

Miljömässig hållbarhet

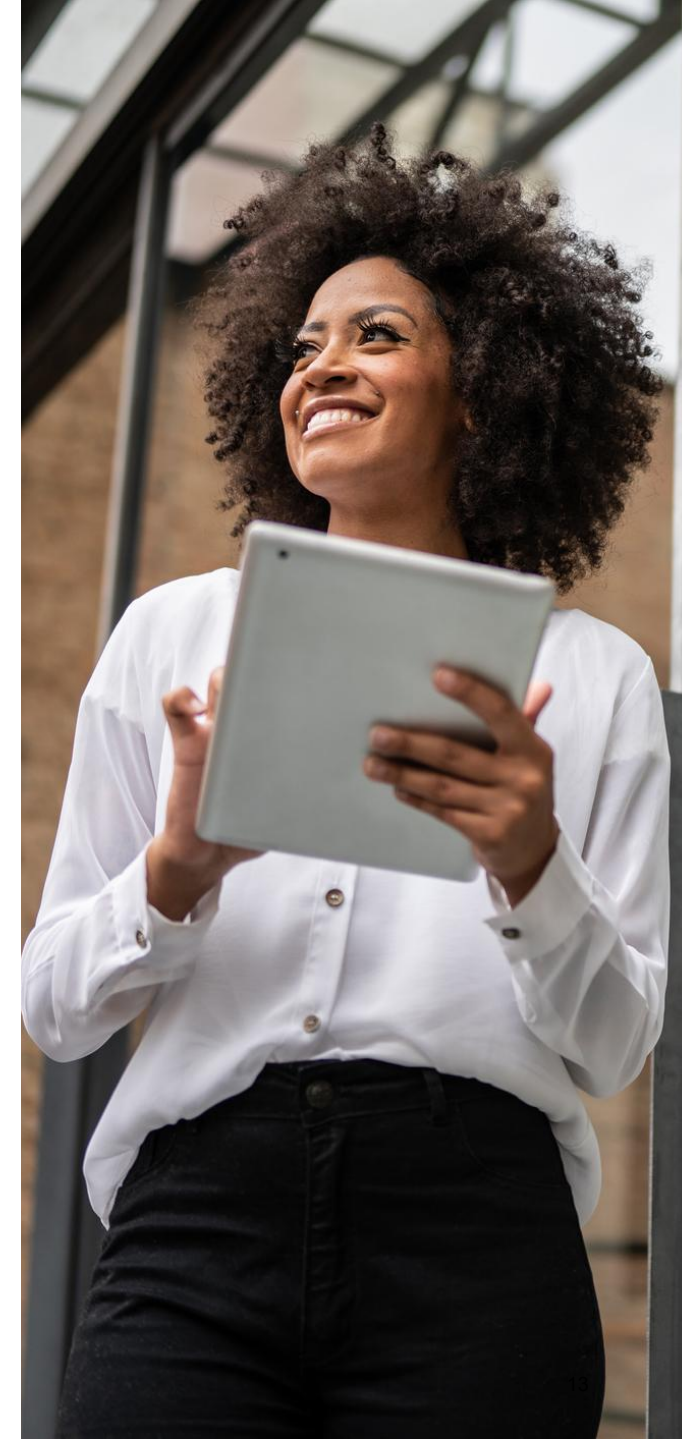
- Minska koldioxidutsläpp
- Klimatanpassningsåtgärder
- Underlätta för medborgarna att använda kollektivtrafik
- Underlätta för medborgarna att ta cykeln
- Elektrifiering av kommunens bilar
- Hållbara transporter
- Minska matsvinnet
- Öka biodiversiteten
- Åka återbruket
- Cirkulär ekonomi
- Minska avfallet
- Öka återvinning
- Hållbar upphandling utifrån miljö

Social hållbarhet

- Minska segregationen
- Förbättra folkhälsan
- Minska våld och kriminalitet
- Öka delaktigheten för medborgarna i kommunens beslutsprocesser
- Öka medvetenheten kring HBTQI i kommunen/bland medborgarna
- Minska diskriminering
- Öka jämställdheten
- Särskilt lyfta barn och ungas situation / barnperspektiv
- Säkra arbetssätt utifrån mänskliga rättigheter
- Hållbar upphandling utifrån sociala aspekter

Ekonomisk hållbarhet

- Öka effektiviteten i kommunens tjänster
- Cirkulär ekonomi (även här)
- Tydlig användning av digitalisering för att uttalat öka effektiviteten (samma eller ökad kvalitet)
- Samverkan med andra i uttalat syfte att skapa effektivare tjänster (samma eller ökad kvalitet)
- Antikorrupsionsarbete



Resultat



Resultat

Övergripande - styrning

I diagrammet till höger syns det samlade resultatet från analysen av de tre frågorna nedan:

- Finns det en specifik del i mål och budget som avhandlar hållbarhet där målen kopplas till kommunens specifika hållbarhetsrisker och behov?
- Framkommer några övergripande mål kopplat till hållbarhet i mål och budget?
- Redovisas uppföljning av mål kopplat till hållbarhet i årsredovisningen?

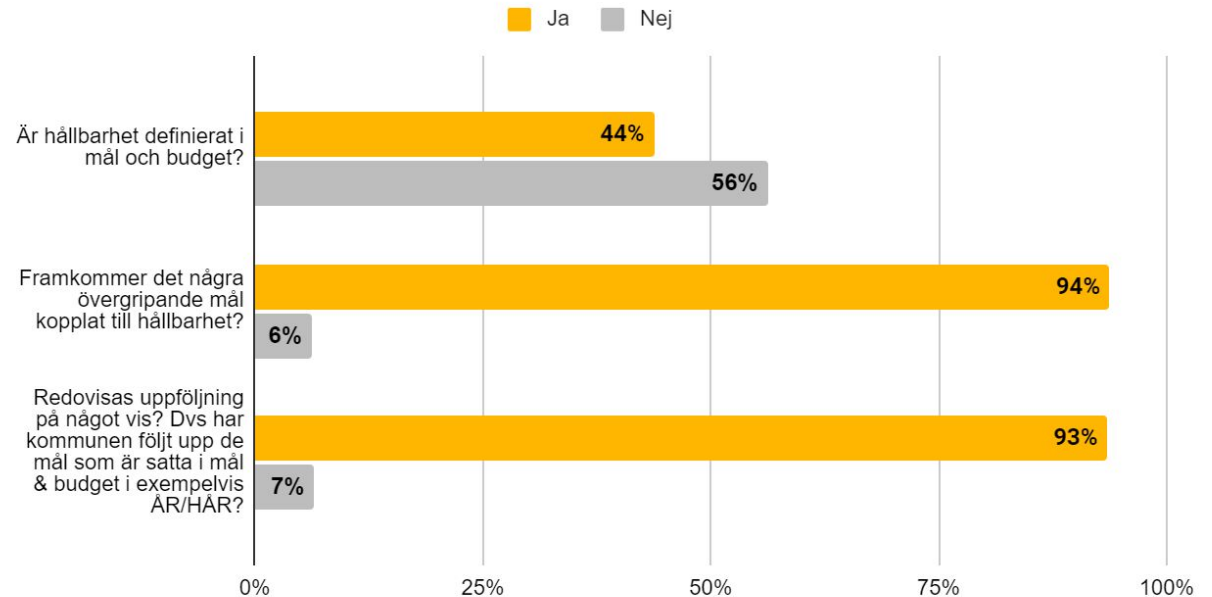
Resultatet visar att 94 procent av kommunerna har mål som går att koppla till hållbarhet i sina budgetdokument. I analysen har det använts en bred definition av hållbarhet, vilket innebär att om där finns några mål som går att koppla till någon av de tre hållbarhetsdimensionerna så har kommunen fått ja på frågan. Hur bra dessa mål är eller till vilken grad de täcker alla tre hållbarhetsdimensionerna fångas inte i denna fråga utan den svarar bara på om det finns några mål med hållbarhetskoppling. Kvaliteten på målen och hur pass heltäckande de är fångas till viss del i nivåindelningen som kommer att beskrivas på kommande sidor.

Analysen visar att 44 procent av kommunerna har definierat hållbarhet. Med detta menar vi att det finns någon form av beskrivning av hållbarhet som ramar in området. Det finns avsnitt som bidrar till struktur och en röd tråd i målstyrningen av hållbarhetsarbetet. Resultatet visar att 93 procent av kommunerna som har mål kopplade till hållbarhet (kommuner som fått ja på den andra frågan i diagrammet) har någon form av uppföljning av dessa mål i årsredovisningen.

Kvaliteten på denna uppföljning varierar dock stort mellan de olika kommunerna. Vissa kommuner har en tydlig uppföljning med indikatorer och analyser medan andra kommuner endast har någon form av övergripande beskrivning av vad som har gjorts under året. För att få ett ja på denna fråga räcker det med att kommunen på något sätt har kommenterat målet och utfallet för året. Kvaliteten på uppföljningen fångas till viss del i den kommande nivåindelningen.

Notera att kommunerna kan ha andra analysdokument än de som vi har granskat. Studiens fokus har varit på budget och årsredovisning. Dock noterades det vid vår genomgång att kommunerna väldigt sällan hänvisade till några andra dokument för beskrivning av sitt hållbarhetsarbete.

Huvudfrågor i rapporten



Jämförelsetal från rapport 2021:
Fråga 1; Ja 28%, Nej 72%. - Fråga 2; Ja 67%, Nej 33%. - Fråga 3; Ja 95%, Nej 5%.

Resultat Agenda 2030

Övergripande - Agenda 2030

I diagrammet till höger syns det samlade resultatet från den analys som har gjorts av huruvida kommunerna i mål och budget har målområden som specifikt är kopplade till Agenda 2030.

Som det går att se i diagrammet så är det mindre än en femtedel av kommunerna som har mål som de tydligt har kopplat ihop med Agenda 2030. Kommunerna som har fått ett nej på frågan kan dock fortfarande ha hållbarhetsmål som hade kunnat kopplas samman med Agenda 2030. Kommunerna har dock inte gjort denna koppling i de granskade styrdokumenterna.

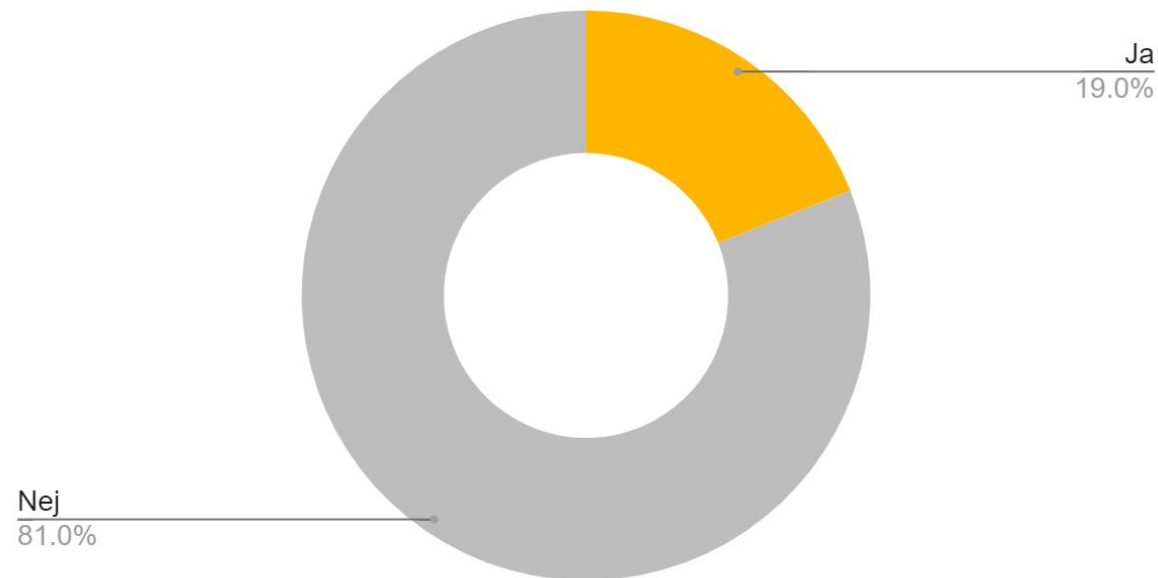
Det finns även kommuner som nämner Agenda 2030 och säger sig arbeta med det. Dock saknas tydlig beskrivning av hur kommunen arbetar med det eller vilka av kommunens mål som kommunen anser är hänger ihop med Agenda 2030-arbetet. Vissa kommuner tar upp Agenda 2030 på ett strategiskt eller visionärt plan i mål och budget, men kopplar det sedan inte till specifika målområden. I båda fallen är det då inte tydligt för läsaren hur kommunen avser arbeta för att bidra till uppfyllandet av Agenda 2030 och de har därför fått ett nej i kartläggningen. Det finns även de kommuner som talar om att arbetet med Agenda 2030 håller på att startas upp.

Vissa kommuner gör tolkningar av Agenda 2030 och kallar det för exempelvis "Vision 2030" eller liknande, vilket gör det aningen mer svåranalyserat hur det relaterar till Agenda 2030. Vissa kommuner tar endast upp det i årsredovisningen men inte i mål och budget. Då det är mål- och budgetdokumenten som ska ange styrningen, medan årsredovisningen snarare ska visa uppföljning och vad som har gjorts under året, har dessa även fått ett nej i kartläggningen.

En del av de kommuner som kommit längst har Agenda 2030 i sina övergripande mål. Vissa kommuner kan ha en koppling till Agenda 2030 i specifika nämndmål men sakna den kopplingen i de övergripande kommunfullmäktigemålen.

Att koppla hållbarhetsstyrningen till Agenda 2030 innebär i sig inte att styrningen blir mer ändamålsenlig, men den bidrar till transparens för kommuninvånarna och möjliggör en bedömning av hur de som styr kommunen arbetar för att bidra till långsiktiga globala hållbarhetsmål. Ett flertal kommuner uttrycker i 2021 års mål och budget att de i framtida styrning och uppföljning på ett tydligare sätt ska hänvisa till Agenda 2030.

Finns det i mål och budget målområden som är specifikt kopplade till Agenda 2030?



Jämförelsetal från rapport 2021: Ja 18%, Nej 82%.

Resultat mognadsnivå

Övergripande - mognadsnivå

I diagrammet till höger syns det samlade resultatet från den analys som har gjorts där kommunernas hållbarhetsstyrning har kategoriserats in i tre olika nivåer. Dessa listas nedan:

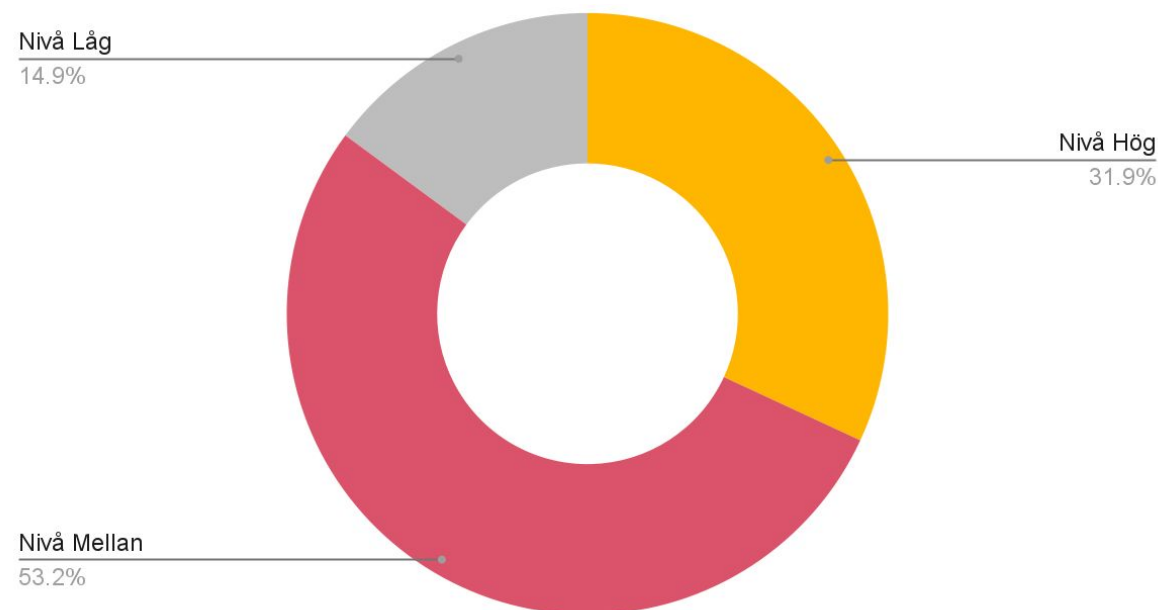
- **Låg**
Det kan finnas övergripande formuleringar i styrdokument kopplat till hållbarhet men konkreta mål med koppling till hållbarhet saknas. Således blir det svårt att bedöma uppföljning och utvärdera om utvecklingen gått i avsedd riktning.
- **Mellan**
Det är inte tydligt strukturerat och definierat vad kommunen avser med hållbarhet. Dock finns det ett flertal mål med koppling till hållbarhet, vilka följs upp löpande.
- **Hög**
Det framgår tydligt vad kommunen menar med hållbarhet och hur de arbetar med det. Här finns hållbarhetsmål med kopplade indikatorer definierade i styrdokument och dessa följs upp löpande. Det framgår tydligt om utvecklingen går i avsedd riktning.

Som det går att utläsa av diagrammet så bedöms 32 procent av de analyserade kommunerna ha en styrning som hamnar på nivå hög, vilket tyder på ett hållbarhetsarbete som är tydligt definierat och som mäts och följs upp på ett tillfredsställande sätt.

Cirka 15 procent av de analyserade kommunerna har en hållbarhetsrapportering som hamnar på nivå låg, vilket tyder på vissa brister och otydlighet i styrningen av hållbarhetsarbetet.

Övriga kommuner, drygt hälften, har kategoriserats som nivå mellan. En mer detaljerad beskrivning av vad som utmärker kommuner inom respektive nivå samt hur nivåfördelningen ser ut för de olika kommuntyperna beskrivs på efterföljande sidor.

Andel kommuner kategoriserade till respektive nivå



Jämförelsetal från rapport 2021: Hög 26%, Mellan 37%, Låg 37%.

Resultat miljömässig hållbarhet

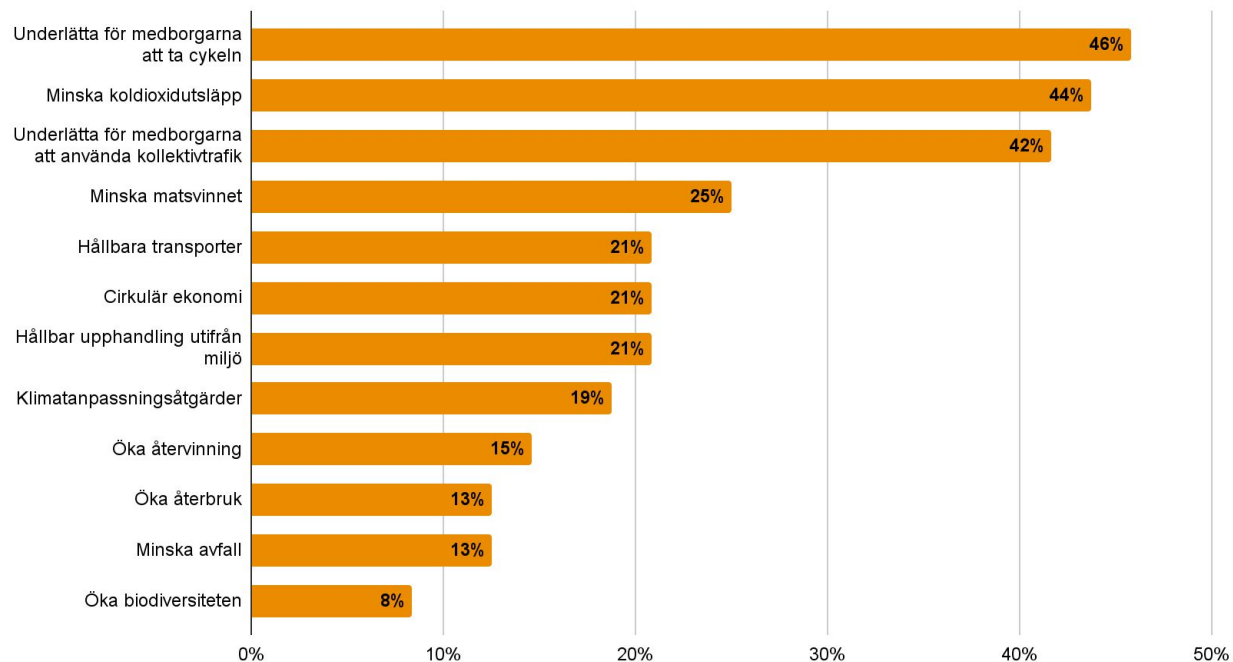
Övergripande - målsatta områden

I diagrammen nedan visas det samlade resultatet för andelen kommuner som har mål i sin budget för de olika områdena inom miljömässig hållbarhet. De olika områdena som har analyserats baseras på de områden som tillsammans med SKR har identifierats som särskilt relevanta i relation till kommunernas hållbarhetsarbete. Dessa beskrivs mer på sidan 13.

Miljö

Resultatet visar att av de analyserade områdena inom miljö så är det flest antal kommuner som har målsättningar rörande områdena *“Underlätta för medborgarna att ta cykeln”*, *“Att minska koldioxidutsläppen”* samt att *“Underlätta för medborgarna att använda kollektivtrafiken”*. Av de analyserade områdena är det lägst antal kommuner som har målsättningar för områdena *“Ökad biodiversitet”* och *“Minskat avfall”*.

Andel kommuner som har målsatt respektive miljö-målområde



Resultat social hållbarhet

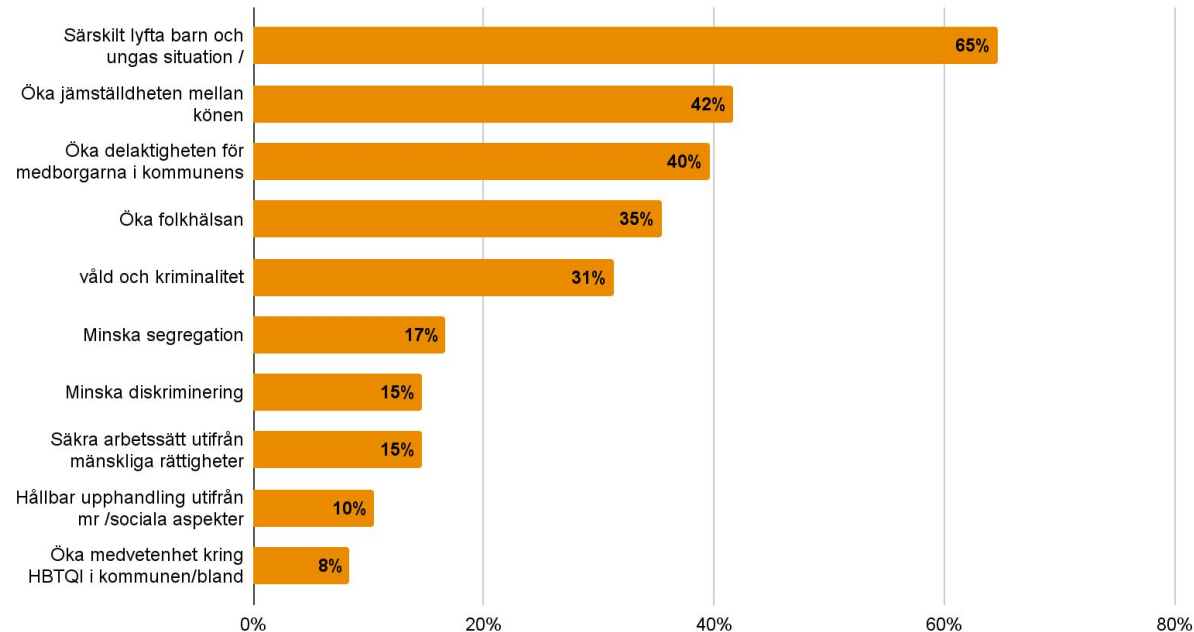
Övergripande - målsatta områden

I diagrammen nedan visas det samlade resultatet för andelen kommuner som ha mål i sin budget för de olika områdena inom social hållbarhet. De olika områdena som har analyserats baseras på de områden som tillsammans med SKR har identifierats som särskilt relevanta i relation till kommunernas hållbarhetsarbete. Dessa beskrivs mer på sidan 13.

Socialt

Gällande målsättningar inom det sociala området så sticker området "Särskilt lyfta barn och ungas situation/barnperspektivet" ut, där över 60 procent av kommunerna har något målsättning i sitt mål- och budgetdokument kopplat till området. Andra områden som många kommuner har målsatt är "Öka delaktigheten för medborgarna i kommunen" samt "Öka jämställdheten mellan könen". Bland de analyserade områden inom den sociala dimensionen som lägst andel av kommunerna har målsatt återfinns "Öka medvetenheten kring HBTQI i kommunen/bland medborgarna" samt "Hållbar upphandling utifrån sociala aspekter".

Andel kommuner som har målsatt respektive socialt målområde



Resultat ekonomisk hållbarhet

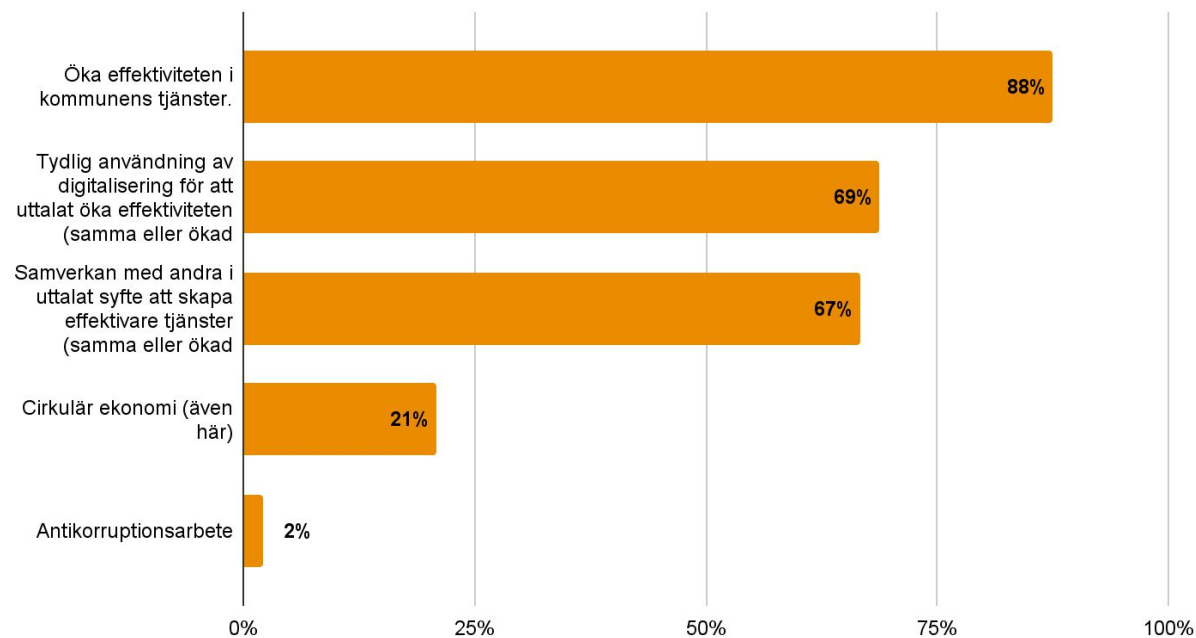
Övergripande - målsatta områden

I diagrammen nedan visas det samlade resultatet för andelen kommuner som har mål i sin budget för de olika områdena inom ekonomisk hållbarhet. De olika områdena som har analyserats baseras på de områden som tillsammans med SKR har identifierats som särskilt relevanta i relation till kommunernas hållbarhetsarbete. Dessa beskrivs mer på sidan 13.

Ekonomi

Bland de analyserade områdena inom den ekonomiska dimensionen så är det flest antal av kommunerna som har målsättningar gällande att *“Öka effektiviteten i kommunens tjänster”*, där 85 procent av kommunerna har någon målsättning. Området följs av *“Tydlig användning av digitalisering för att uttalat öka effektiviteten”* samt *“Samverka med andra i uttalat syfte att skapa effektivare tjänster”*. Endast 2 procent av kommunerna har någon målsättning kring *“Antikorruptionsarbete”*

Andel kommuner som har målsatt respektive ekonomiskt målområde



Områden nämnda i styrdokumentet som inte är målsatta

Övergripande - nämnda områden i styrdokumentet

I samband med analysen som gjordes för de olika målsatta områdena som presenteras på tidigare sidor så gjordes även flera andra iakttagelser gällande vad kommunerna nämner i sina mål- och budgetdokument men som de sedan inte målsätter.

- Resultatet visar genomgående att för många kommuner finns det flertalet områden som nämns i mål- och budgetdokumentet men som inte är målsatta. Detta innebär att områdena exempelvis lyfts i meningar kring vad kommunen menar är viktigt att arbeta med men där områdena sedan saknar konkreta målsättningar. Se exempel för respektive hållbarhetsdimension nedan.
- Från analysen kan det även observeras att det mellan kommuner varierar hur de definierar sina mål. Flertalet kommuner använder egna formuleringar och begrepp gentemot de som är listade på sida 13, vilket visar på att det många gånger saknas ett gemensamt kommunikationssätt för kommunerna gällande olika hållbarhetsområden vilket möjligtvis försvårar transparensen mot kommuninvånarna



Miljö

Resultatet visar att av de analyserade områdena inom miljö är det en klar majoritet av kommunerna som lyfter något kring områdena *“Underlätta för medborgarna att ta cykel”*, och *“Underlätta för medborgarna att använda kollektivtrafiken”*. Detta speglas även i andelen kommuner som målsatt dessa områden (se sidan 18), även om det är fler som nämner områdena än som målsätter dem.

Biodiversitet är ett område som en låg andel av kommunerna har någon målsättning kring, vilket också speglas i att det är en låg andel av kommunerna som lyfter detta i sina styrdokument. Vidare så är det noterbart att runt hälften av kommunerna lyfter något kring *“Minska avfall”* i sina styrdokument men där endast 13 procent har någon målsättning kring det.



Socialt

För de sociala områdena så noteras det att över hälften av kommunerna i sina mål- och budgetdokument nämner någonting kring *“Väld och kriminalitet”* samt *“Öka jämställdheten mellan könen”*. Detta samtidigt som det är målsatt till 31 procent respektive 42 procent (se sidan 19). Det är alltså fler kommuner som lyfter dessa områden i sina styrdokument än som faktiskt målsätter områdena.



Ekonomi

Bland de analyserade områdena inom den ekonomiska dimensionen är det en väldigt stor andel av kommunerna som i sina styrdokument har skrivningar kring *“Tydlig användning av digitalisering”* samt *“Samverkan för att skapa effektivare tjänster”*. Här uppskattas att cirka 90 procent av kommunerna nämnder dessa områden. Samtidigt som det endast är målsatt till 69 respektive 67 procent (se sidan 20).

Även om det är en något större andel som nämner *“Antikorrupcion”* än som målsatt området, är det fortfarande det av de analyserade områdena som minst antal av kommunerna lyfter.

Resultat målsatta områden per kommungrupp

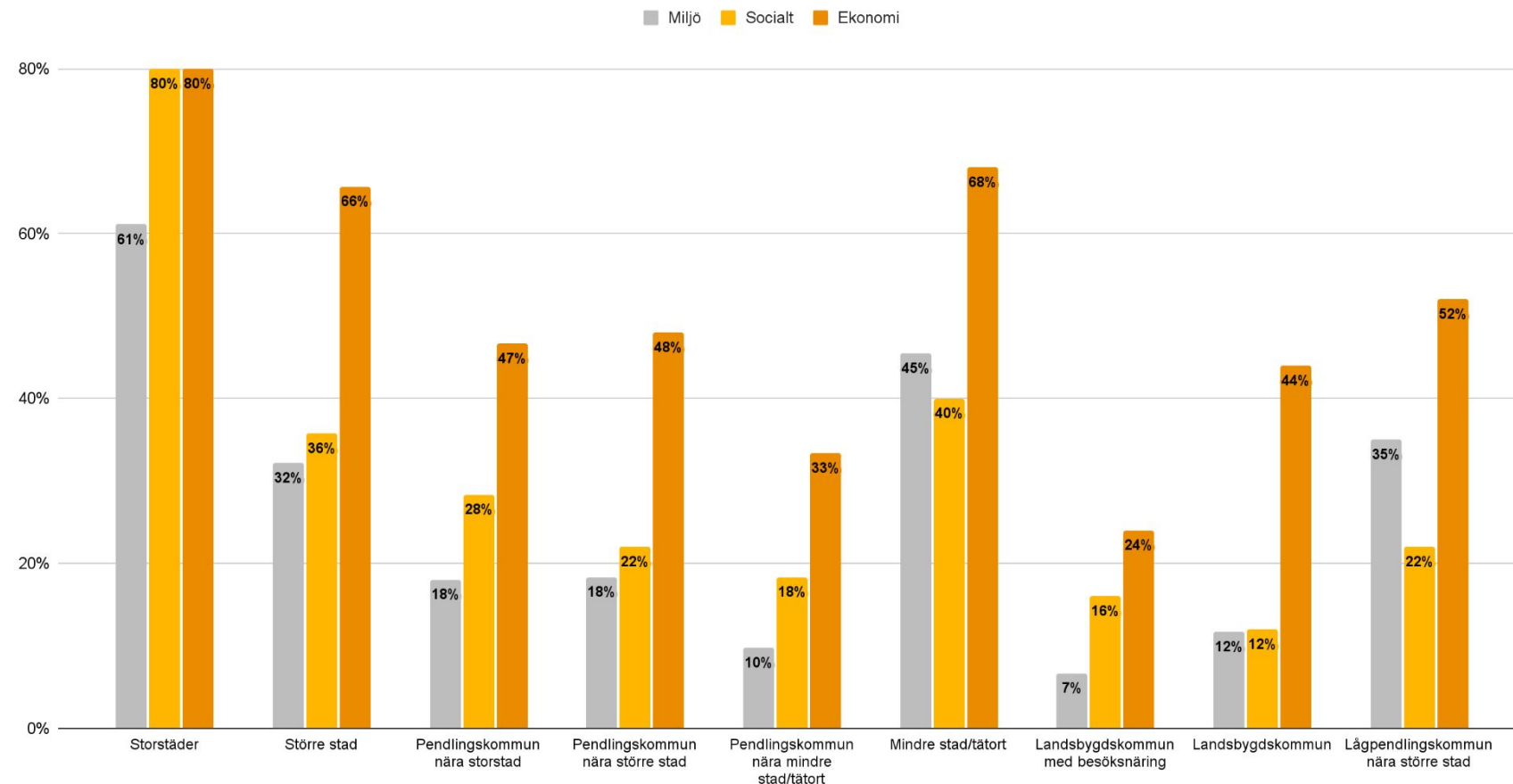
Övergripande - målsatta områden

Diagrammet visar hur stor andel av de identifierade områdena inom respektive hållbarhetsdimension som kommunerna i respektive kommungrupp i snitt har målsättningar kring. Se sidan 13 för fullständig lista över de olika analyserade områdena inom respektive dimension.

Resultatet visar att ekonomisk hållbarhet är den dimension där samtliga kommungrupper har störst andel av de identifierade områdena målsatta. Efter den ekonomiska hållbarheten så ser vi att områdena inom social hållbarhet är mer benägna att vara målsatta än de inom miljö. Detta varierar dock, där det för två av kommungrupperna, mindre stad/tätort samt långpendlingskommun nära större stad, är en större andel av områdena inom miljö som är målsatta jämfört med områdena inom den sociala dimensionen.

Vidare går det att se att storstadskommunerna är de som har mål inom en störst andel av de identifierade områdena. På ett övergripande plan går det att se att de mindre kommunerna tenderar att ha mål inom en lägre andel av de identifierade områdena, men det finns undantag. De mindre städerna/tätorterna har exempelvis, jämfört med de större städerna, mål inom en större andel av de identifierade områdena inom samtliga hållbarhetsdimensioner.

Andel målsatta områden för respektive hållbarhetsdimension per kommungrupp



Utmärkande drag för kommunerna i kategori låg

Det kan finnas övergripande formuleringar i styrdokument kopplat till hållbarhet men konkreta mål med förankring till hållbarhet saknas. Således blir det svårt att bedöma uppföljning och utvärdera om utvecklingen har gått i avsedd riktning.

Ovan text har använts som en vägledande definition för de kommuner som har kategoriserats i mognadsnivå låg. Detta är samma definition som användes vid kategoriseringen i rapporten på samma tema som publicerades 2021. De utmärkande dragen för kommunerna i denna kategori har vid årets genomgång liknat de iakttagelser som gjordes vid genomgången för rapporten 2021. Dessa utmärkande drag beskrivs nedan.

Kommuner som har fått denna bedömning visar inte på ett tydligt sätt hur de arbetar med hållbarhet på en kommunövergripande nivå. Det finns ingen längre redogörelse i styrningen. Ibland har hållbarhet nämnts i inledning av styrdokumentet eller liknande, men ofta utan vidare förklaring av vad kommunen räknar in inom området. Om hållbarhet nämns, är det ofta i lösa termer, till exempel att det är viktigt att vara en hållbar stad eller att de uttrycker termer som att de ska "förbättra" eller "implementera hållbarhet". Kommunen har sedan inte satt faktiska mål med indikatorer som kan leda vägen.

Det kan även vara så att om det har satts mål, så reflekterar dessa snarare kommunens kärnverksamhet och grunduppdrag än att de har en tydlig förankring i hållbarhetsarbete. Som exempel kan det vara så att det finns mål om att det ska finnas en fungerande skola eller att äldre ska få rätt omsorg. Även om skolan har en viktig plats inom social hållbarhet så speglar inte den typen av mål något som är utöver kommunens huvuduppdrag. Av de kommuner som har fått denna slutsats kan det också vara att de bland målen bara har lyft en liten del av vad hållbarhet täcker in. Ett sådant exempel kan vara att endast något enstaka miljömål lyfts, ofta på ett väldigt grundläggande plan, men social hållbarhet nämns inte.

Det som kännetecknar kommunerna som har klassats in i denna grupp är det är svårt att förstå vad kommunen menar och avser med styrningen av hållbarhet, vilken inverkan det har på kommunen, vilka områden som är viktigast att jobba med för kommunen, vad kommunen strävar efter och hur de avser att komma dit.



Utmärkande drag för kommunerna i kategori mellan

Det är inte tydligt strukturerat och definierat vad kommunen avser med hållbarhet. Dock finns ett flertal mål med koppling till hållbarhet, vilka följs upp löpande.

Ovan text har använts som en vägledande definition för de kommuner som har kategoriserats i mognadsnivå mellan. Detta är samma definition som användes vid kategoriseringen i rapporten på samma tema och som publicerades 2021. De utmärkande dragen för kommunerna i denna kategori har vid årets genomgång liknat de iakttagelser som gjordes vid genomgången för rapporten 2021. Dessa utmärkande drag beskrivs nedan.

Kommuner som har tilldelats denna bedömningsnivå visar inte på ett strukturerat och tydligt sätt hur de arbetar med hållbarhet på en kommunövergripande nivå. Däremot kan vi se att dessa kommuner har fastställt flertalet hållbarhetsmål i sina mål och budgetar, men det saknas en riskanalys kopplat till hållbarhet. Likaså saknas beskrivning av kommunens fokusområden kopplat till hållbarhet, utmaningar, nuläge eller liknande. Detta gör det svårt att förstå hur kommunen styr sitt hållbarhetsarbete och vad som ligger till grund för antagna mål.

En del av de kommuner som har fått denna bedömning har övergripande mål kopplade till hållbarhet, exempelvis "Vi har som mål att vara en hållbar kommun". När dessa inte har brutits ned i konkretiserade mätbara indikatorer är det svårt att förstå vad kommunen riktar in sitt arbete på och vad resultatavsikten är. Vidare har vi sett att flera kommuner enbart har kvalitativa eller aktivitetsbaserade mål formulerade och att det överlag finns en brist på kvantifierade mål. Detta försvårar mätning av effekt och måloppfyllelse, i synnerlighet där det saknas tydliga kriterier för måloppfyllelse. Vi ser en vikt i att bryta ned olika hållbarhetsmål i mätbara indikatorer utifrån alla tre dimensioner för att göra det möjligt för kommunen att mäta och följa upp sitt hållbarhetsarbete.

Det som kännetecknar kommuner som har tilldelats denna bedömningsnivå är att det finns ett påbörjat hållbarhetsarbete, men behov av att tydligare redogöra för hur kommunen har definierat de antagna hållbarhetsmålen, hur de arbetar och styr sitt hållbarhetsarbete samt konkretisera mätbara mål som går att följa upp och mäta effekten av. Flera av kommunerna som hamnar på mognadsgrad "mellan" kan med relativt små medel förbättra transparensen i styrningen, exempelvis genom att tydligare koppla målen till Agenda 2030.



Utmärkande drag för kommunerna i kategori hög

Det framgår tydligt vad kommunen menar med hållbarhet och hur de arbetar med det. Det finns hållbarhetsmål med kopplade indikatorer definierade i styrdokument och dessa följs upp löpande. Det framgår tydligt om utvecklingen har gått i avsedd riktning.

Ovan text har använts som en vägledande definition för de kommuner som har kategoriserats i mognadsnivå hög. Detta är samma definition som användes vid kategoriseringen i rapporten på samma tema från 2021. De utmärkande dragen för kommunerna i denna kategori har vid årets genomgång liknat de iakttagelser som gjordes vid genomgången för rapporten 2021. Dessa utmärkande drag beskrivs nedan.

Kommuner som har fått denna bedömning beskriver på ett tydligt sätt hur de arbetar med hållbarhet på en kommunövergripande nivå samt att hållbarhet är väl definierat i de styrdokument som har analyserats. Vi noterar att kommuner som har fått denna bedömning har inkluderat någon form av analys, exempelvis omvärldsanalys, nulägesanalys, riskanalys, väsentlighetsanalys eller liknande och fastställt mer konkreta hållbarhetsmål riktade mot de utmaningar som har identifierats. Vi kan även se att dessa kommuner har brutit ned sina övergripande hållbarhetsmål utifrån de tre dimensionerna i konkretiserade mätbara indikatorer och mål, ofta med jämförelser mellan år, vilka följs upp i årsredovisningen.

Som läsare är det lätt att se den röda tråden genom kommunens hållbarhetsarbete från definiering och identifiering av viktiga områden till relevanta delmål och indikatorer samt uppföljning av dessa. Kommunerna i denna grupp har hållbarhetsmål som tydligt visar på hållbarhetsambitioner som ligger utanför kommunens kärnverksamhet.



Kommungrupp 1 – Landsbygdskommun

Beskrivning av utfall för kommungrupp 1

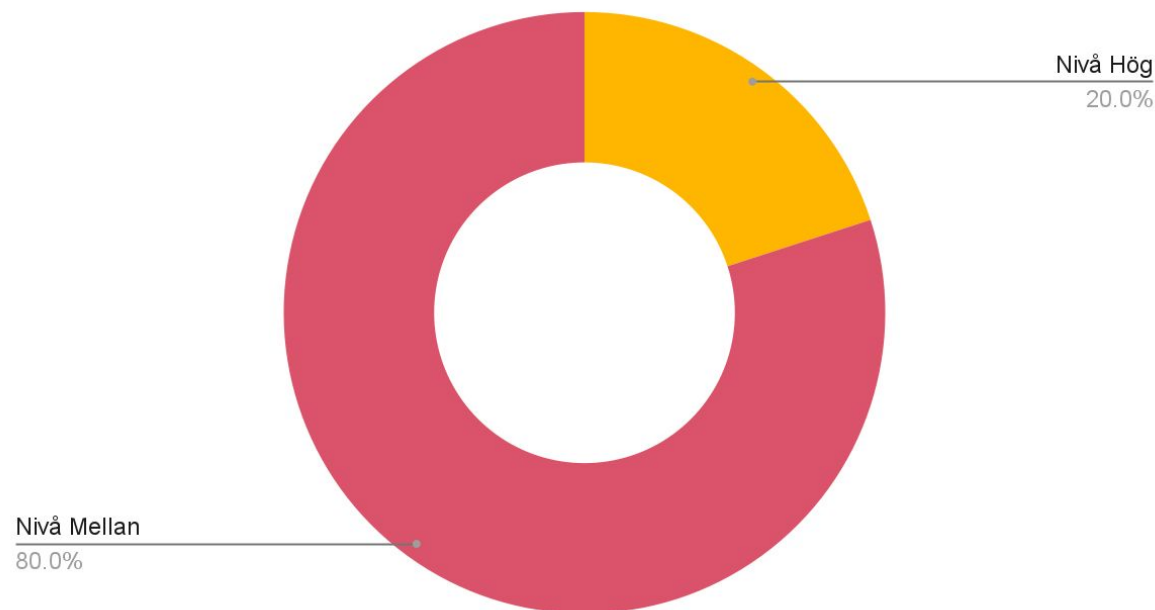
Utifrån genomförd undersökning noteras det att majoriteten av kommunerna i denna kommungrupp inte, på ett konkret sätt, har definierat eller beskrivit hur de arbetar med hållbarhet. Detta utifrån de tre dimensionerna av hållbarhet i mål- och budgetdokumentet.

Alla kommuner har hållbarhetsmål. Men nivån varierar, vilket motsvaras av nivåerna i illustrationen till höger. Kommunerna som kategoriseras av nivå mellan har minst några mål kopplade till hållbarhet, men inte till alla olika dimensioner. De antagna målen följs upp i årsredovisningen, vilket bidrar till satt nivå. Flera av kommunerna som har kategoriserats i denna nivå har antagit specifika hållbarhetsmål utöver vad som förväntas av kommunen som en del av deras kärnverksamhet. I detta ingår exempelvis matsvinn, lyfta barnperspektiv samt fokus på effektivisering av kommunens tjänster. För alla kommuner förutom en, som har kategoriserats i nivå mellan, noteras flertalet hållbarhetsmål i mål och budget samt att det finns en allmän förklaring av hållbarhet. Det som däremot saknas är en tydligare definition och beskrivning av de förutsättningar och utmaningar som kommunen har kopplat till hållbarhet, vilket har varit kravet för att kategoriseras i nivå hög.

En kommuns nivå, som har kategoriserats i nivån mellan, motiveras av att målen i budget heter politiska mål och det finns endast ett mål som vagt kan kopplas till hållbarhet. Resterande mål återfinns i separat bilaga vilket försvårar för läsaren att se uppföljningen.

Det finns däremot en kommun som utmärker sig, Mora kommun. Där finns det flertalet hållbarhetsmål antagna i mål och budget som följs upp numeriskt. Dessutom finns det en allmän förklaring av hållbarhet i budget och mål samt en antagen målbild för hållbarhet kopplat till Agenda 2030.

Nivåfördelning - Landsbygdskommun



Kommungrupp 2 – Landsbygdskommun med besöksnäring

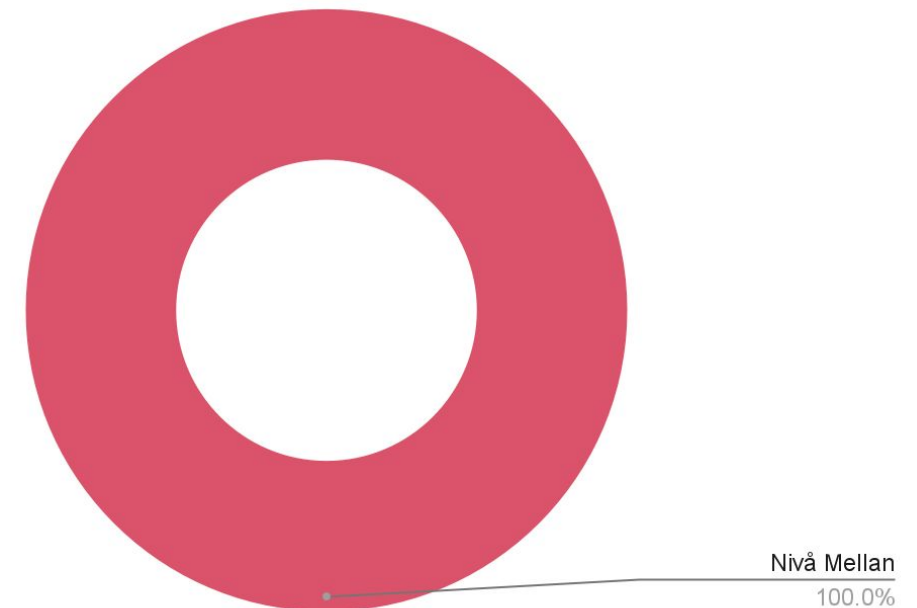
Beskrivning av utfall för kommungrupp 2

Baserat på genomförd undersökning noteras det att majoriteten av kommunerna i denna kommungrupp inte har definierat vad hållbarhet är för kommunen eller hur de arbetar med hållbarhet utifrån de tre dimensionerna. Trots att majoriteten av kommunerna inte har definierat hållbarhet, har alla kommuner i sina mål och budgetar, flertalet övergripande mål kopplade till hållbarhet, vilka följs upp i årsredovisningen. Detta medför att alla undersökta bolag uppnådde nivå mellan, vilket illustreras till höger.

För dessa kommuner, som alla har kategoriserats i nivån mellan, noteras det att det finns övergripande mål kopplade till hållbarhet. Dessa har dock inte brutits ned i mätbara kvantifierbara indikatorer. Det är därmed svårt för läsaren att få förståelse var i hållbarhetsarbetet kommunen befinner sig eller vad de avser att uppnå. Dessutom bidrar avsaknaden av definition på hållbarhetsområdet till att kommunerna inte når upp till en högre nivå.

En kommun utmärker sig, även om ingen kommun fick kategorin hög, genom att det tydligt framgår i målsättningen samt i årsredovisningen vad kommunen menar med hållbarhet och hur de arbetar med det. Det gäller för Härjedalens kommun. Härjedalens kommun har bland annat, en särskilt konkret definition för att uppnå god ekonomisk hushållning i jämförelse med övriga kommuner.

Nivåfördelning - Landsbygdskommun med besöksnäring



Kommungrupp 3 – Lågpendlingskommun nära större stad

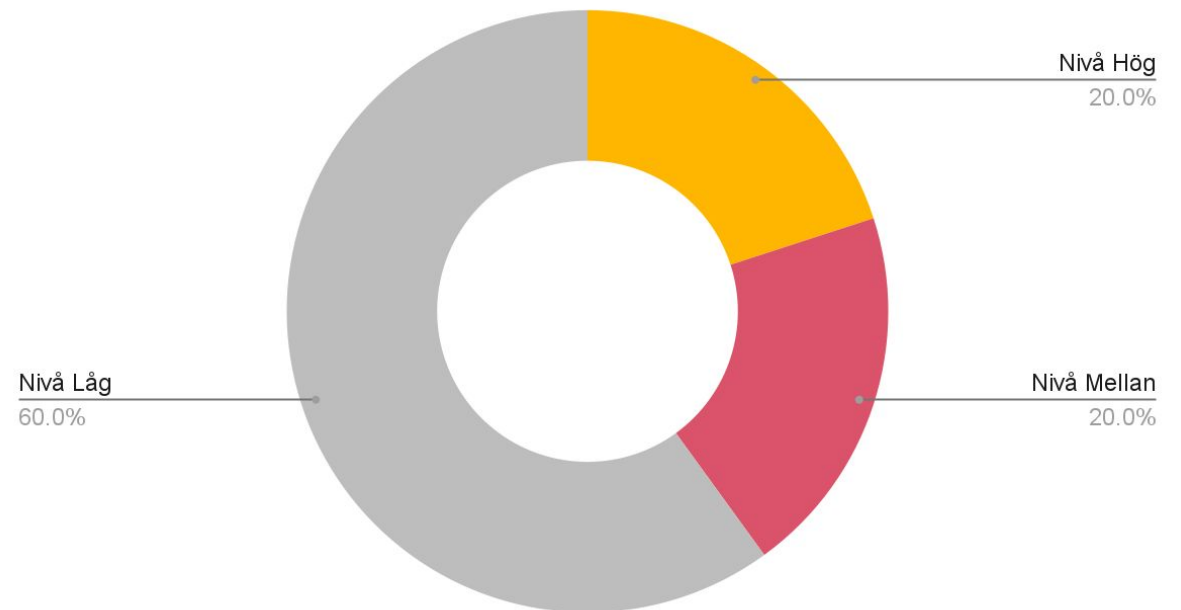
Beskrivning av utfall för kommungrupp 3

Även för denna kommungrupp noteras det att majoriteten av kommunerna inte har definierat vad hållbarhet är eller hur de arbetar med hållbarhet utifrån de tre dimensionerna. Trots detta, har över 70 procent av kommunerna, i sina mål och budgetar, mål kopplade till hållbarhet på en övergripande nivå. Dock saknas underliggande tydliga mål. Detta motsvarar nivå mellan och låg i illustrationen till höger.

Som nämndes i metodavsnittet har utgångspunkt i denna undersökning varit årsredovisning samt mål och budget för 2021. Det noterades att en kommun, som har fått bedömning låg, har ett mål- och budgetdokument som täcker 2020-2022. I detta inkluderas vissa mål med koppling till hållbarhet. Dock är målen satta på en väldigt övergripande nivå och ej specificerade för de olika åren eller tydligt nedbrutna. I årsredovisningen för 2021 så fanns det dessutom ingen uppföljning alls av målarbetet vilket var en bidragande faktor till att nivån bedöms som låg.

Den kommun som utmärker sig och tydligt har definierat hållbarhet, samt fastslagit flertalet konkreta hållbarhetsmål, är Finspång kommun. Kommunen har en särskilt utförlig rapport och de gör en väldigt tydlig koppling till Agenda 2030 och SDG:erna. Finspångs kommun har i mål och budgetdokument brutit ned begreppet hållbarhet och förklarat vad det innebär. I årsredovisningen framgår indikatorer för att mäta måluppfyllelse av hållbarhetsmålen som antagits i mål och budget samt en analys av måluppfyllelsen.

Nivåfördelning - Lågpendlingskommun nära större stad



Kommungrupp 4 – Mindre stad/tätort

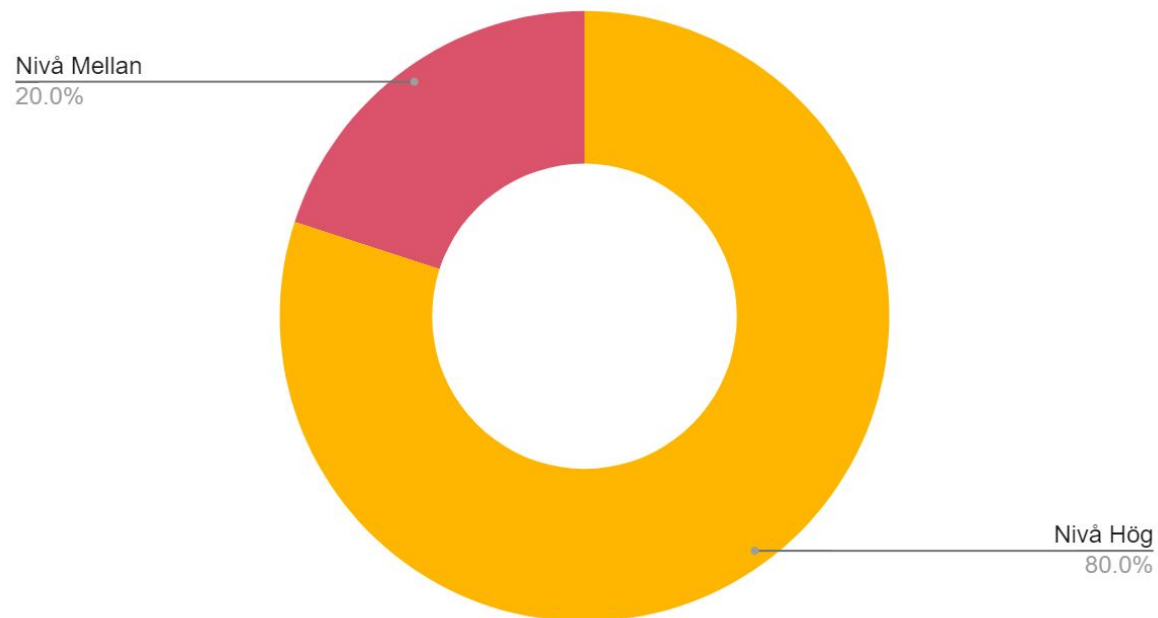
Beskrivning av utfall för kommungrupp 4

Det noteras att majoriteten av kommunerna i denna kommungrupp har definierat vad hållbarhet är eller hur de arbetar med hållbarhet utifrån de tre dimensionerna. Dessutom framkommer det att alla kommuner har i sina mål och budgetar, flertalet mål med hållbarhetskoppling, vilka följs upp i årsredovisningen. Detta motsvarar nivå hög och mellan i illustrationen till höger.

En kommun sticker ut och får endast nivå mellan genom att den inte definierat hållbarhet eller satt kvantifierbara indikatorer i mål och budget. Kommunen har övergripande mål kopplade till hållbarhet fastställt i mål och budget, däremot har dessa inte brutits ned till mätbara kvantifierbara mål. Kommunen har dock möjliggjort för framtida uppföljning genom att ha kvantifierbara indikatorer som relaterar till målet.

Den kommun som utmärker sig med tydligt definierad hållbarhet och flertalet hållbarhetsmål är Falköping. Kommunen har definierat hållbarhet utifrån alla tre dimensioner och för varje så finns fastställda mål. Falköping har dessutom utmärkt sig genom att ha kommit relativt långt fram när det gäller att integrera Agenda 2030 i deras arbete.

Nivåfördelning - Mindre stad/tätort



Kommungrupp 5 – Pendlingskommun nära mindre stad/tätort

Beskrivning av utfall för kommungrupp 5

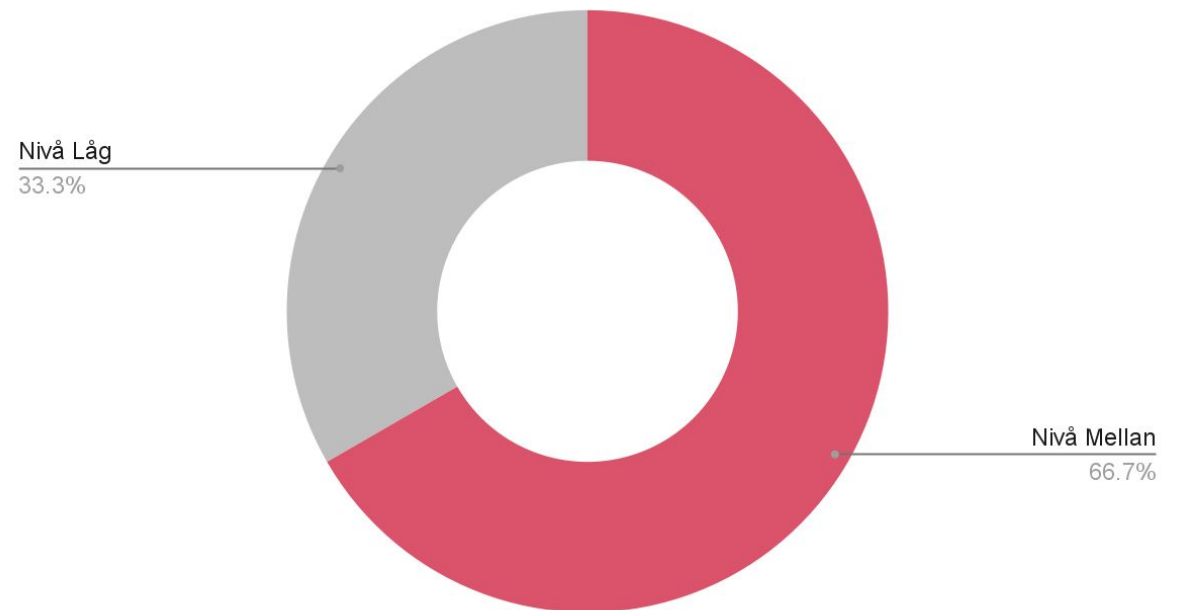
Baserat på genomförd undersökning noteras det att majoriteten av kommunerna i denna kommungrupp inte har definierat vad hållbarhet är. Dock har fler än hälften av kommunerna konkreta hållbarhetsmål, vilket motsvarar nivå medium och låg i illustrationen till höger.

Bland de kommuner som har kategoriserats i nivå låg noteras att hållbarhet inte har fått något utrymme i kommunens budget och målsättning. Däremot nämns begreppet hållbarhet i vissa av de kommunövergripande målen men det saknas tydlig koppling till hållbarhet. Det noteras att en kommun helt saknar hållbarhetsmål kopplade till miljöaspekter i det övergripande styrdokumentet.

För de kommuner som har kategoriserats i nivå mellan lyfts hållbarhet till viss del, exempelvis genom vissa delmål. Här finns brister i beskrivning av hur kommunen arbetar med hållbarhet och det saknas tydlighet i vad kommunen har för målsättning kopplat till hållbarhet. En kommun har indikatorer och målnivåer framåt men redovisar eller analyserar inte detta i uppföljningen.

En kommun utmärker sig, men tillhör fortfarande grupp mellan, genom att på ett tydligt sätt definiera hållbarhet med specificerade hållbarhetsmål. Mönsterås kommun har fastställt flertalet kommunövergripande mål och uppföljning. Kommunen håller dessutom på att sätta upp mål kopplade till Agenda 2030.

Nivåfördelning - Pendlingskommun nära mindre stad/tätort



Kommungrupp 6 – Pendlingskommun nära större stad

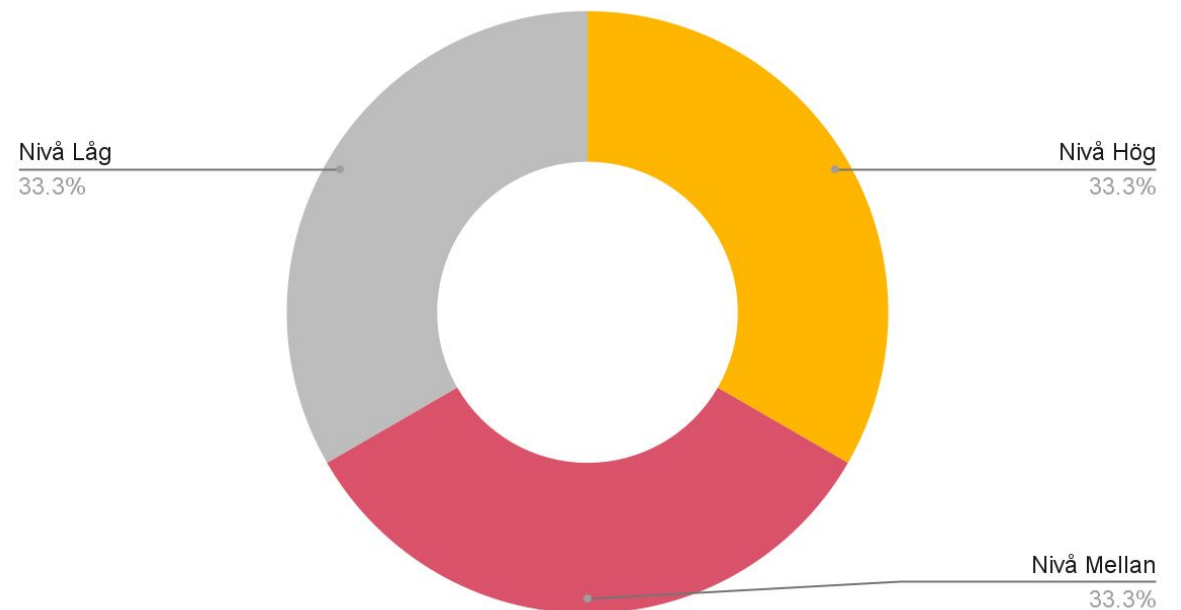
Beskrivning av utfall för kommungrupp 6

I denna kommungrupp finns flertalet kommuner som har övergripande mål kopplade till hållbarhet i mål och budget. Det är dock inte tydligt definierat vilket gör det svårt att förstå hur kommunen arbetar med området. Dessa kommuner har hamnat i kategorin låg. En av kommunerna som har mål och indikatorer som vagt går att koppla till hållbarhet, saknar helt uppföljning av dessa varför den kommunen också bedöms som nivå låg.

En av kommunerna har mål som går att koppla till hållbarhet, vilka följs upp. Däremot saknas en definition och förklaring på vad kommunen avser med hållbarhet. Ordet nämns som ett prioriterat område utan att egentligen ge något sammanhang. En annan kommun beskriver hållbarhet kortfattat och har mål inom området. Definitionen är för vag för att skapa förståelse för hur kommunen på ett övergripande plan ser på hållbarhet. Båda dessa kommuner har fått nivån mellan.

En kommun som utmärker sig och som har fått nivå hög är Krokum. I kommunens mål och budget är hållbarhetsarbetet tydligt beskrivet. Det finns beskrivningar av prioriterade mål med kopplingar till hållbarhet och Agenda 2030.

Nivåfördelning - Pendlingskommun nära större stad



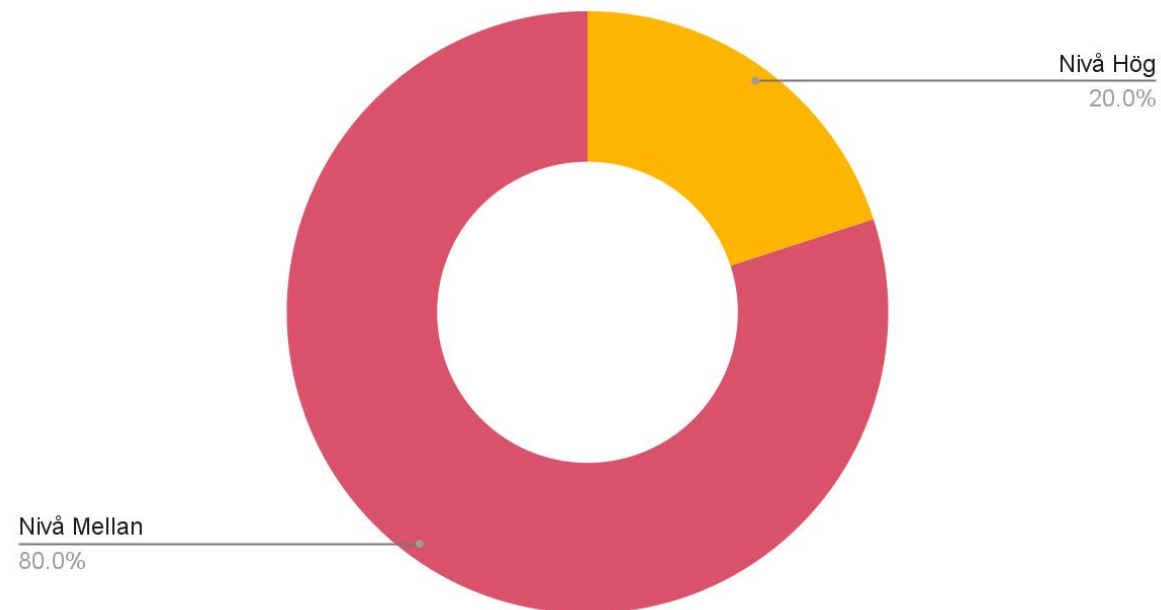
Kommungrupp 7 – Pendlingskommun nära storstad

Beskrivning av utfall för kommungrupp 7

I denna kommungrupp är det en stor andel av kommunerna som har en hållbarhetsstyrning som klassificeras som nivå medel. Hos majoriteten av kommunerna saknas en tydlig beskrivning av vad hållbarhet innebär för kommunerna. Däremot ser vi hos alla kommuner att det finns övergripande mål för de olika dimensionerna av hållbarhet. Den lägre nivån har getts där kommunen i fråga inte tydligt definierar hållbarhet i styrdokumentet.

Huddinge är en kommun inom denna kommungrupp som utmärker sig positivt. I kommunens budget kan vi se en mycket tydlig definition av hållbarhet och kommunen är en av de undersökta kommuner där vi ser tydligast kopplingar till Agenda 2030. Vidare finns det tydliga mål inom respektive dimension med indikatorer.

Nivåfördelning - Pendlingskommun nära storstad



Kommungrupp 8 – Större stad

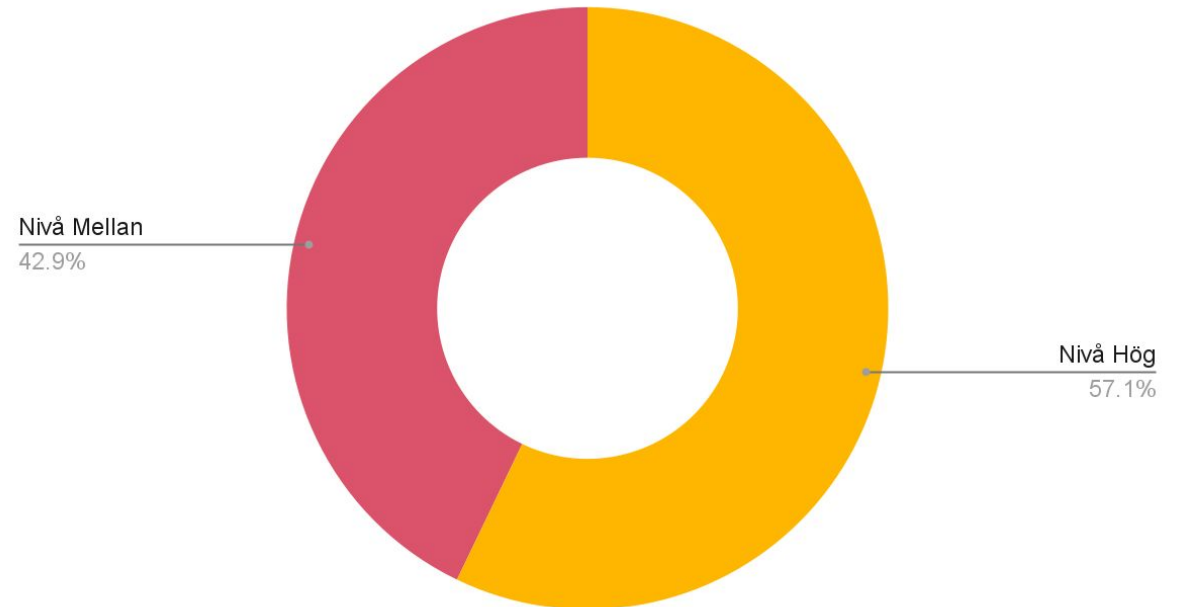
Beskrivning av utfall för kommungrupp 8

Cirka 57 procent av kommunerna i denna kommungrupp har en hög mognadsgrad av styrning mot hållbarhetsmålen. Flera av kommunerna har flertalet mål, ofta med indikatorer, som har en tydlig hållbarhetskoppling.

Cirka 43 procent klassificeras "mellan". Dessa kommuner har en del mål som är kopplade till kommunens kärnverksamhet. Gemensamt för dessa kommuner är att det saknas en tydlig beskrivning av hållbarhet, hur kommunerna definierar hållbarhet och hur de faktiskt avser att arbeta med området. Därför har dessa kommuner klassificerats in som nivå mellan.

En av kommunerna som har fått bedömningen nivå hög och som utmärker sig positivt är Trollhättan. I Trollhättans budget är de tre hållbarhetsdimensionerna tydligt beskrivna. För respektive hållbarhetsdimension finns det sedan nedbrutna mål, många med tydliga indikatorer och koppling till Agenda 2030.

Nivåfördelning - Större stad



Kommungrupp 9 – Storstäder

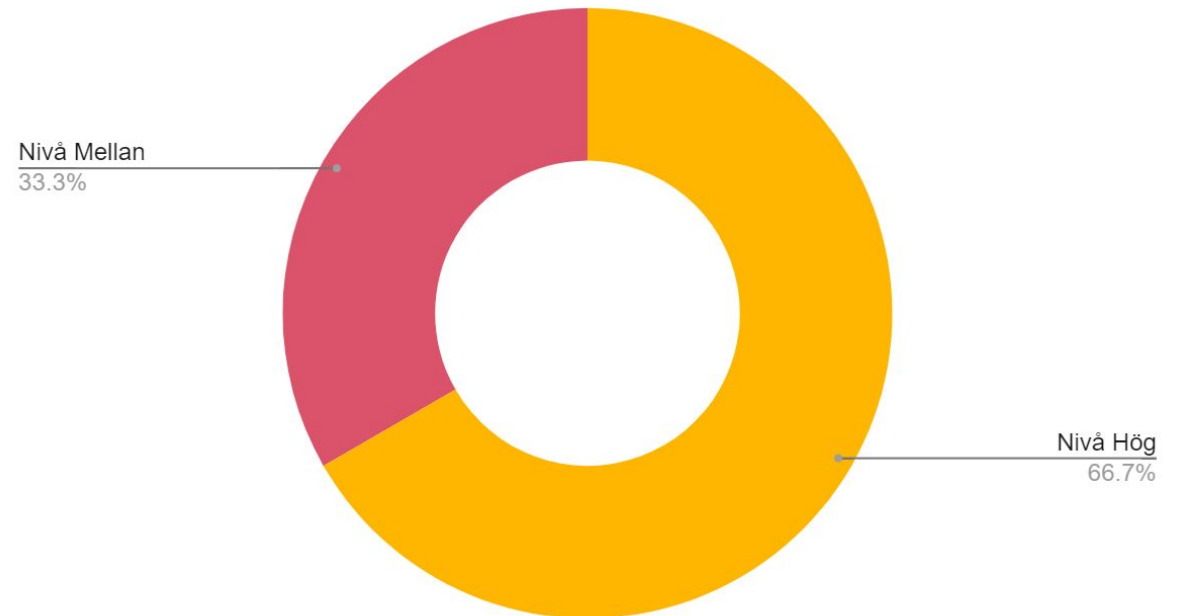
Beskrivning av utfall för kommungrupp 9

För landets storstäder är det tydligt att hållbarhet är ett ämne som är väl förankrat i kommunerna och något som har fått ta stor plats i styrdokument och i årsredovisning. Kvaliteten på rapporteringen varierar dock.

En av kommunerna lägger i sin budget mindre vikt vid att beskriva och diskutera hållbarhet. Kommunen har satt en del nya initiativ och en långtidsplan för hållbarhet. Dock gör avsaknaden av konkret definition av hållbarhet gör att kommunen får bedömningen nivå mellan.

De andra två storstäderna som har analyserats har båda fått bedömningen nivå hög. Båda kommunerna beskriver sitt hållbarhetsarbete på ett tydligt sätt och det är tydligt att det är en viktig del i kommunernas framtidsvisioner. Dessa kommuner har flertalet indikatorer inom de olika målområdena som följs upp i årsredovisningen. Den ena kommunen har även på ett väldigt snyggt sätt redovisat hur deras olika hållbarhetsmål bidrar till arbetet med Agenda 2030.

Nivåfördelning - Storstäder



Diskussion, slutsats och vägen framåt





Diskussion och slutsats

Ytterst kan transparens och tydlighet kring hållbarhetsstyrning definieras som en demokratifråga som kan möjliggöra för medborgarna att bedöma de förtroendevaldas arbete i samband med val.

En viktig förutsättning för att detta ska är att kommunfullmäktige har formulerat en övergripande inriktning för hållbarhetsarbetet som grundar sig i globala mål och bestämmelser och tar hänsyn till lokala risker och behov. Utifrån detta kan kommunstyrelsen sedan leda, samordna och följa upp hållbarhetsarbetet. Vi har i vår genomlysning konstaterat att en majoritet av kommunerna på något vis har mål- och resultatstyrning kopplade till hållbarhet.

Kommunernas hållbarhetsstyrning förbättras

När resultatet från denna studie jämförs med vad som presenterades i den liknande studien från 2021 så finns indikationer på att det har skett en positiv utveckling. I årets kartläggning ser vi att en större andel kommuner hamnar i kategorin hög mognadsnivå medan en lägre andel har kategoriserats som låg. Även andelen som fått bedömningen medium har ökat. Andelen kommuner som i sina mål- och budgetdokument har mål som är kopplade till hållbarhet har ökat vilket också är positivt att se. Det noteras även att andelen som har definierat hållbarhetsområdet också har ökat.

Mest fokus på den ekonomiska hållbarheten

Av naturliga skäl har kommunerna stort fokus på den **ekonomiska hållbarheten**. I de flesta fall av de undersökta kommunerna framgår det ett avsnitt i styrningen som avhandlar god ekonomisk hushållning.

Detta speglas även i konstaterandet att av de områden inom respektive hållbarhetsdimension, som specificerats inför studien, så hade samtliga kommungrupper störst andel av dessa områden målsatta inom den ekonomiska dimensionen.

Grundläggande faktorer inom **social hållbarhet** får också stort utrymme i styrningen. Med grundläggande sociala hållbarhetsfaktorer menas exempelvis områden som avser kommunernas kärnverksamhet, så som att tillhandahålla utbildning till skolelever och ge bra omsorg till äldre.

Förbättringsområde inom det sociala ligger för många kommuner bland annat i att utveckla vad man mäter och styr inom det sociala området för att även inkludera områden som går ett steg längre än det som ligger i kommunens kärnuppdrag. Att driva skola, vård och omsorg är viktiga för den sociala hållbarheten, men arbetet bör också genomsyras av exempelvis jämlikhet för att hållbarhetsarbetet ska kunna ses som ett ändamålsenligt.

Inom området **miljömässig hållbarhet** så ser vi ett fortsatt behov av fler konkreta och mätbara mål kopplade till klimatarbetet. I områdena som målsatts inom området så gick det att se en tydlig tyngdpunkt på mål kopplat till att få fler att cykla. Det är en väldigt viktig aspekt inom området, men för att kommunerna på ett tydligt sätt ska kunna bidra till sveriges klimat- och miljömål är det många kommuner som behöver målsätta och styra fler områden inom den miljömässiga dimensionen på ett tydligare sätt.

Diskussion och slutsats

Mognadsgraden varierar mellan kommunerna

I denna undersökning kommunernas hållbarhetsstyrning delats in i tre mognadsgrader: **Låg, mellan och hög**. Detta är en fingervisning då vi enbart har undersökt det viktigaste styrdokumentet; mål, budget och årsredovisning.

De kommuner som har placerats i mognadsgrad "hög" har på ett tydligt och strukturerat vis redogjort för vad hållbarhetsstyrningen syftar till att uppnå. Det är definierat vad kommunen menar med hållbarhet och hur de arbetar med det. Det finns hållbarhetsmål med kopplade indikatorer definierade i styrdokumentet mål och budget, vilka följs upp löpande. Det framgår tydligt för utomstående om utvecklingen har gått i önskad riktning.

De kommuner som har klassificerats som "mellan" har inte på ett tydligt vis strukturerat och definierat vad kommunen avser med hållbarhet. Dock finns ett flertal mål med koppling till de tre hållbarhetsdimensionerna i styrdokumentet. Målen följs upp löpande. Det finns inga indikationer på att dessa kommuner har en mindre ändamålsenlig styrning. Däremot är det svårare för läsaren att följa en röd tråd och urskilja om utvecklingen har gått åt rätt håll. Det som kännetecknar kommuner med en "låg" mognadsgrad i styrningen är att det kan finnas övergripande formuleringar i styrdokument kopplade till hållbarhet men konkreta mål med förankring till hållbarhet saknas. Således blir det svårt att bedöma uppföljning och utvärdera om utvecklingen har gått i avsedd riktning.

Undersökningen visar att storleken på kommunen, och i förlängningen tillgängliga resurser, har betydelse för hur långt kommunerna har kommit med att målsätta och följa upp hållbarhet.

Studien bekräftar att det finns exempel på mindre kommuner som har kommit långt i mål och resultatstyrning av sitt hållbarhetsarbete. Även om förutsättningarna kan se olika ut för kommuner inom samma kommungrupp så bör de goda exemplen ses som att det är möjligt för alla kommuner att ha en ändamålsenlig styrning.

Vidare gör vi bedömningen att det finns ytterligare utrymme för kommunerna i de olika kommungrupperna att samverka i större utsträckning och inspirera varandra i syfte att ytterligare utveckla och effektivisera hållbarhetsstyrningen.

Ofta kan mindre justeringar leda till bättre styrning och transparens

För många av de analyserade kommunerna så skulle mindre förändringar kunna leda till att styrningen skulle upplevas som mer tydlig för de som läser deras styrningsdokument. Strax under hälften av kommunerna som har undersökt har inte definierat vad deras hållbarhetsarbete innebär. För läsaren blir det då exempelvis inte tydligt var kommunen ser risker, möjligheter och vad som därmed är väsentligt för kommunen att arbeta med. Genom att kommunerna gör den analysen och beskriver det så ökar det också möjligheterna för att skapa en tydlighet i varför kommunerna väljer ut de mål som de gör.

Gällande själva målen så se vi att många kommuner hade kunnat göra tydliga förbättringar genom att göra sina mål mer konkreta. Hos många kommuner så är hållbarhetsmålen på en så övergripande nivå att det är svårt att förstå vad de faktiskt avser. Genom att göra målen mer konkreta blir det också lättare att bryta ner dessa och specificera indikatorer som faktiskt är mätbara och som därför också kan följas upp på ett ändamålsenligt sätt.





Diskussion och slutsats

Just uppföljningen är ett annat område där flertalet kommuner hade kunnat förbättra sig med små medel. För några handlar det om att inkludera någon uppföljning överhuvudtaget. För andra handlar det om att inkludera en tydligare analys av utfallet istället för att bara presentera utfallet för sina nyckeltal. Genom att inkludera en analys så kan läsaren till exempel få en förståelse för varför kommunen eventuellt inte har nått uppsatta mål eller vad kommunen avser att ändra för att styrningen ska få önskad effekt. Där är flera kommuner som uppger att pandemin är en anledning till avsaknad av uppföljning.

Även inom Agenda 2030 är det många kommuner som med enkla medel hade kunnat tydliggöra hur deras olika mål bidrar till uppfyllandet av Agenda 2030 genom bättre förklaringar eller illustrationer.

CSRD - Hur påverkas kommunerna?

Under 2024 träder CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive, i kraft i Europa. Detta innebär ett stort skifte i hur bolag behöver se på rapportering av hållbarhetsrelaterad information och är ett stort steg mot att ge hållbarhetsrelaterad information samma status som finansiell information. Vad bolagen ska rapportera på inom CSRD styrs av ESRS, European Sustainability Reporting Directive, vilket i sin tur består av 12 olika standarder inom fyra olika områden som bolagen behöver ta ställning till. Det nya direktivet innebär att bolag kommer att behöva öka sin transparens betydligt och en stor mängd nyckeltal blir obligatoriska att rapportera på. Exakt vad bolagen ska rapportera beror bland annat på resultatet från en väsentlighetsanalys som behöver göras.

Det kommer dock fortfarande att vara obligatoriskt för bolagen att exempelvis rapportera enligt "Standarden för klimatrelaterad information", oavsett utkomsten av materialitetsanalysen.

Kommuner omfattas inte av CSRD och det är svårt att säga exakt vilken påverkan införandet kommer att ha på Sveriges kommuner, men viss påverkan är ändå att förvänta.

En aspekt är att kommunerna påverkas genom att de kommunalägda bolagen omfattas av CSRD. I CSRD ligger det ett mycket större ansvar gällande hållbarhetsrapporteringen på moderbolaget än vad det gjort i tidigare lagstiftning. Till exempel kan detta komma att göra att kommunens holdingbolag blir ytterst ansvariga för rapporteringen i alla dotterbolag. **Kommuner kan därför påverkas genom de bolag som de äger.**

I takt med att CSRD implementeras och kraven och förväntningarna på bolagen förändras så är det också troligt att rapporteringslandskapet överlag förändras. Det är därför inte osannolikt att det även kommer att förväntas mer från kommuners hållbarhetsrapportering. Ett exempel är att det kommer ställas större krav på redovisning av fler KPI:er och att data för dessa punkter därför behöver kunna inhämtas, kontrolleras och styras. Inom klimatområdet kommer det exempelvis lagstadgas att bolag behöver rapportera på utsläpp genom hela sin värdekedja, vilket kommer ställa helt nya krav på datahantering.

Diskussion och slutsats

CSRD kan skapa möjligheter för kommunerna

Även om lagstiftningen inte slår igenom på samma sätt för kommuner så behöver kommuner följa med i den ambitionshöjning som sker för att fortsatt skapa tillit, transparens och förtroende hos medborgare, näringsliv och civilsamhälle. Det ska dock inte förglömmas att ambitionshöjningen även skapar möjligheter för kommunerna. Genom att exempelvis kunna få tillgång till bättre data från andra aktörer så kan den användas för att styra i önskad riktning, till exempel vid upphandling.

Kommunerna och näringslivet kan inspirera och lära av varandra

Det noterades att jämfört med den föregående studien så har andelen kommuner som på något sätt definierat hållbarhet ökat, även om det fortfarande är en stor andel (44 procent) som saknar detta. Anledningen att detta ses som viktigt är flera. Genom att definiera området och skapa en förståelse för vad inom hållbarhetsområdet som är väsentligt för kommunen så är det också lättare att ta fram relevanta mål som adresserar de utmaningar kommunen står inför.

Med ökad tydlighet och en starkare röd tråd i styrningen skapas bättre förutsättningar för en tydligare kommunikation, både externt och internt, vilket skulle kunna påverka genomslaget av styrningen. En stor del av en kommuns hållbarhetsarbete behöver ske ute i verksamheten. Därför är det **viktigt att kommunen får verksamheterna med sig och att det blir tydligt vad de förväntas göra och varför.**

Just att **definiera hållbarhet och göra en väsentlighetsanalys** är områden där kommunerna skulle kunna dra lärdomar från näringslivet. Många bolag har under en längre tid jobbat med väsentlighetsanalyser för att förstå vad inom hållbarhetsområdet som är väsentligt för dem och således vilka områden som ska målsättas, styras och rapporteras på. Väsentlighetsanalys är central i både frivilliga rapporteringsramverk såsom GRI (Global Reporting Index) samt i kommande lagkrav inom hållbarhetsrapportering. Detta visar på betydelsen av att börja med att förstå området och hur det påverkar bolaget innan målsättningar formuleras.

Vid en väsentlighetsanalys identifieras och prioriteras olika områden som bolaget eller organisationen påverkar och påverkas av. Vid identifieringen och prioriteringen tas flertalet parametrar i beaktande, exempelvis hur viktigt området är för intressenter, vilken betydelse det har för bolaget samt bolagets möjlighet att påverka området.

Strukturen skapar en möjlighet att fånga både risker och möjligheter och kan peka på de områden som bör prioriteras. Detta sätt att **analysera sina hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter vid en väsentlighets- eller riskanalys** är något för kommuner att inspireras av som ett led i att stärka styrningen. När det blir tydligare vad hållbarhet innebär för den egna kommunen och att det finns mål uppsatta inom relevanta områden, skapas bättre förutsättningar för en ändamålsenlig styrning.

Privat och offentlig sektor har mycket att lära av varandra.

Genom att samverka i större utsträckning än vad som görs idag blir drivkraft starkare i det totala hållbarhetsarbetet i samhället. Detta är något som vi ser gagnar samhället i stort.



Rekommendation för vägen framåt

Översikt

Identifiering

Tydligare definiera antagna hållbarhetsmål genom att utgå från väsentlighetsanalys, omvärldsanalys, kartläggning av utmaningar (risker) och möjligheter för att lägga grunden för en mer ändamålsenlig styrning utifrån kommunernas behov.

Mätning

Mätning och uppföljning av kommunens hållbarhetsmål med tillhörande indikatorer genom datainsamling, exempelvis genom Kolada. Det bör finnas både kvalitativa och kvantitativa mål och indikatorer.

Integrering

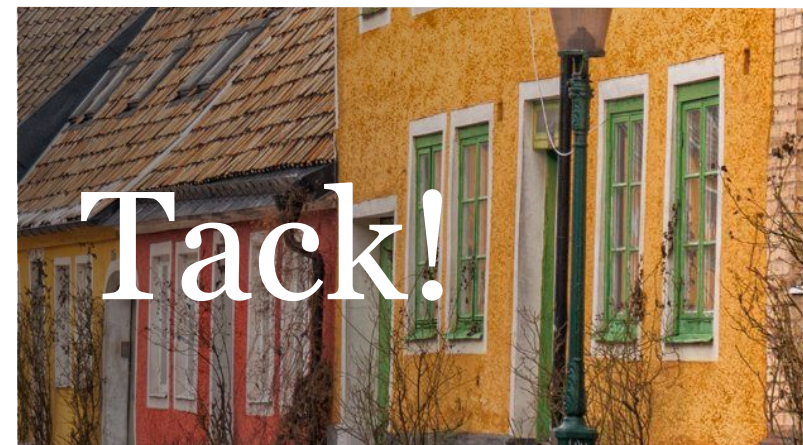
Integrera den analys som genomförs i kommunens styrdokument, vilket innefattar allt från övergripande styrdokument till mål- och budgetdokument, och att det bryts ned till ett hållbarhetsprogram. Att integrera hållbarhetsmål i kommunens styrdokument är avgörande för att kunna styra, mäta och följa upp sitt hållbarhetsarbete ändamålsenligt.

Rapportering

Genom att integrera analysen i styrningen och anta mål som är väsentliga för kommunen läggs också grunden för en bättre rapportering som är mer innehållsrik, konkret och ger läsaren en helhetsbild av kommunens hållbarhetsarbete. På så vis gagnar strukturen och tydligheten i styrningen kommunens invånare.

Övriga rekommendationer

- Strukturera hållbarhetsmålen i styrningen på ett tydligt sätt där det framgår vad som ligger till grund för de antagna hållbarhetsmålen.
- Koppla de antagna hållbarhetsmålen till Agenda 2030 för bättre struktur och transparens för kommuninvånarna.
- Anta fler mål med tillhörande kvantitativa indikatorer.
- Samverka i större utsträckning mellan kommunerna och inspirera varandra i syfte att ytterligare utveckla och effektivisera hållbarhetsstyrningen.



Läs mer på
www.pwc.se