

Utredning om integrering av hållbar utveckling i koncernledningen i de sex största städerna i Finland

December 2023

Slutrapport, 21.12.2023

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| Ledningens sammanfattning | 3 |
| Utredningens bakgrund och syfte | 4 |
| Uppnående av målen för hållbar utveckling i dotterorganisationerna | 6 |
| Konsekvenser av hållbarhetsrapporteringsdirektivet för stadskoncernerna och dotterorganisationernas koncernstyrning | 10 |
| Identifierade gemensamma utvecklingsobjekt för de sex städerna | 16 |
| Sammandrag och rekommendationer | 20 |
| Bilagor | 22 |
| Bilaga 1: Näringsgrenar med stor klimatpåverkan enligt EU-kommissionens klassificering | |
| Bilaga 2: Arbetsgrupper och medverkan i utredningen | |
| Bilaga 3: Utkast till mognadsmodell för ledningen av hållbar utveckling | |

Ledningens sammanfattning

- Syftet med utredningen var att utreda och beskriva verksamhetsmodeller och alternativa lösningar för hur städerna med hjälp av målen för hållbar utveckling skulle kunna styra och påverka verksamheten i stadskoncernens dotterorganisationer. Objekt för utredningen var de sex största städerna i Finland.
- Utredningen identifierade tre fungerande metoder, genom vilka man med hjälp av nuvarande strukturer och modeller kan föra in målen för hållbar utveckling på dotterorganisationernas ledningsagenda och som enhetliga rapporteringsobjekt i stadskoncernen.
- Utredningen identifierade sex utvecklingsobjekt med hjälp av vilka stadskoncerner i större utsträckning skulle kunna utnyttja det kommande, förpliktande rapporteringsdirektivet för att främja målen för hållbar utveckling.
- I utredningen sammanfattades två rekommendationer för ledningen av dotterorganisationerna i enlighet med målen för hållbar utveckling. Genomförandet av rekommendationerna erbjuder många möjligheter till gemensam utveckling för de sex största städerna.
- Resultaten av utredningen kan också tillämpas i koncernstyrningen i andra städer och kommuner och vid utvecklingen av den.
- Utredningen genomfördes av KPMG Oy Ab under tiden oktober–december 2023.

Tre identifierade fungerande metoder

1. Använd etablerade metoder för genomförandet av nya gemensamma mål i dotterorganisationerna
2. Koncentrera styrningen av ett nytt gemensamt mål till en enda aktör
3. Förhindra att styrningen ter sig splittrad ur dotterorganisationens perspektiv

Sex identifierade utvecklingsobjekt

1. Förenhetligande av hållbarhetsrapporteringen i de sex största städernas kommunkoncerner så att rapporteringarna är jämförbara och överensstämmer med direktivet
2. Uppdatering av befintliga styrprocesser enligt en gemensam princip så att de inkluderar kraven i rapporteringsdirektivet
3. Fastställande av en förenklad praxis för dubbel väsentlighetsanalys som lämpar sig för dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet
4. Konsekvent och enhetlig prioritering av åtgärder i dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet
5. Stöd i form av utbildning till de dotterorganisationer som hör till tillämpningsområdet och deras intressenter
6. Stöd i form av utbildning till de dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet och deras intressenter

Två rekommendationer

1. Överför målen för hållbar utveckling på ett enhetligt sätt till dotterorganisationerna genom att utnyttja och utveckla den befintliga ledningskulturen och ledningspraxisen
2. Vänd tvånget i rapporteringsdirektivet till en nytta för ledningen av dotterorganisationernas mål för hållbar utveckling

Utredningens bakgrund och syfte

Utredningens bakgrund och syfte

- Utgångspunkterna för hållbar utveckling är FN:s referensram i Agenda 2030 och de 17 mål för hållbar utveckling som Finland som stat har förbundit sig till.
- De sex största städerna i Finland är föregångare inom hållbar utveckling på såväl nationell som global nivå. I fråga om hållbarhetsarbetet på lokal nivå utgör de sex städerna* exempel för kommunfältet i hela Finland.
- Koncernstrukturerna i de sex städerna har vuxit kontinuerligt. Dotterorganisationerna har i dessa en mer central betydelse än på kommunfältet i genomsnitt för att målen för hållbar utveckling ska uppnås.
- Koncernstyrningens betydelse för främjandet av hållbar utveckling har på senaste tiden kraftigt lyfts fram i de sex städernas interna diskussionsnätverk.
- Bakgrundstanken med utredningen är att identifiera, dela och utveckla tanke- och verksamhetsmodeller samt verktyg för den strategiska hållbarhetsledningen i de sex städerna. Resultaten och observationerna kan utnyttjas av hela kommunfältet.
- Till de centrala målen för det nätverksprojekt som Kommunförbundet har organiserat för de sex städerna hör att tillsammans utveckla modeller och verktyg för städernas strategiska hållbarhetsledning.
- Syftet med denna utredning är att utreda och beskriva verksamhetsmodeller och alternativa lösningar för hur städerna med hjälp av målen för hållbar utveckling skulle kunna styra och påverka verksamheten i stadskoncernens dotterorganisationer. Genom sina resultat kan utredningen
 1. stödja utvecklingen av koncernledningen i de sex städerna med avseende på hållbar utveckling,
 2. producera information om god praxis och modeller för benchmarking mellan städerna, och
 3. lyfta fram gemensamma utvecklingsobjekt och utvecklingsbehov.
- Utredningen genomfördes i oktober–december 2023 genom att engagera sakkunniga inom koncernledning och hållbar utveckling från de sex städerna i workshoppar och kompletterande intervjuer samt utifrån offentligt källmaterial från de sex städerna.

*) Helsingfors, Esbo, Tammerfors, Vanda, Uleåborg och Åbo

Uppnående av målen för hållbar utveckling i dotterorganisationerna

Kommunerna är i nyckelposition för uppnåendet av de nationella hållbarhetsmålen

- Utgångspunkterna för hållbar utveckling är FN:s referensram i Agenda 2030 och de 17 mål för hållbar utveckling som Finland som stat har förbundit sig till.
- Målen kan inte uppnås utan en betydande insats av kommunerna. Till följd av sitt breda uppgiftsfält svarar kommunerna för genomförandet av över 60 procent av målen för hållbar utveckling.
- Kommunerna främjar målen för hållbar utveckling genom sina lagstadgade uppgifter, sin övriga verksamhet, sina utvecklingsåtgärder och sina innovationer.
- Kommunerna och deras dotterorganisationer spelar en central roll för uppnåendet av de 17 målen för hållbar utveckling och de sex förändringsområden som har härletts ur dessa. Kommunerna uppnår målen till exempel genom att ordna utbildning, omsorg, rent vatten, energi, avfallshantering och hållbar trafik.
- Inom kommunernas verksamhet och serviceproduktion har kommunkoncernerna och därigenom dotterorganisationerna kontinuerligt fått en större betydelse. Exempelvis arbetar drygt 10 procent av kommunsektorns personal i kommunägda företag, och nästan en tredjedel av kommunsektorns investeringar görs genom kommunägda företag.*
- En betydande del av de direkta eller indirekta tjänsterna till kommuninvånare och till företag och samfund som verkar på kommunens område produceras genom dotterorganisationer.
- Dessutom producerar en del av kommunernas dotterorganisationer tjänster och nyttigheter för kunder utanför kommunen.
- I och med Agenda 2030 utgör hållbar utveckling en allt viktigare sporre till en ansvarsfull affärsverksamhet också i de aktiebolag och övriga dotterorganisationer som hör till stadskoncernen.

*) Kommunförbundet: *Kommunkoncernerna gjorde historiskt gott resultat år 2021.* (2022)

Koncernstyrningen som främjare av målen för hållbar utveckling i dotterorganisationerna

- I kommunallagen finns bestämmelser om kommunens koncernledning, ägarstyrning och koncerndirektiv. Syftet med bestämmelserna är att säkerställa att kommunen använder de verktyg för ägarstyrning som koncernstyrningen förutsätter, för att säkerställa att kommunkoncernens mål och fördel som helhet beaktas både i verksamheten och i ledningen av kommunens dotterorganisationer.
- Kommunkoncernens fördel som helhet har av tradition bedömts ur perspektiv som betonar lönsamhet och effektivitet. Utifrån dessa perspektiv har man antagit att skattebetalarnas fördel tryggas.
- I och med målen för hållbar utveckling har helhetssynen breddats med nya perspektiv, som alla bör tas i beaktande av aktörerna inom koncernen.
- I städernas förvaltningsmodeller styrs dotterorganisationerna ur ett ägarperspektiv. Ägarstyrningen genomförs i praktiken som en koncernstyrning, som i sin snävaste form utgörs av ett koncerndirektiv som har godkänts av fullmäktige och följs i dotterorganisationerna.
- De mest omfattande verktygen för koncernstyrning inkluderar specifika ägarstrategier för varje dotterorganisation och gemensamma anvisningar för ett gott förvaltningssätt.
- De sex städerna använder sig av de mest omfattande verktygen och styrdokumenterna för koncernstyrning och har även de mest gedigna erfarenheterna av användningen och utvecklingen av dessa. Dessa strukturer och denna erfarenhet utgör en bra grund för att skapa och harmonisera principer och praxis för hur dotterorganisationernas mål för hållbar utveckling ska ställas upp, styras och rapporteras.

Tre metoder genom vilka målen för hållbar utveckling säkrast kan införas i ledningen av dotterorganisationerna

Utredningen identifierade tre fungerande metoder, med hjälp av vilka staden eller kommunen säkrast kan inkludera målen för hållbar utveckling i den dagliga ledningen av dotterorganisationerna.

Använd etablerade metoder för genomförandet av nya gemensamma mål i dotterorganisationerna

- Erfarenheterna från de sex städerna bekräftar att nya gemensamma mål, såsom målen för hållbar utveckling, med fördel kan införas i koncernstyrningen av dotterorganisationerna med hjälp av etablerade metoder.

Fördelar:

- Stadens etablerade processer kan genast användas för att ställa upp och följa upp målen.
- Processerna finns dokumenterade och har utvecklats genom tillämpning och erfarenhet. De är en del av koncernens ledarskapskultur.

Koncentrera styrningen av ett nytt gemensamt mål till en enda aktör

- Med avseende på målen för hållbar utveckling rekommenderas det att styrningen av en dotterorganisation koncentreras så att all styrning och uppföljning av en enskild dotterorganisation sköts via en enda aktör (t.ex. ägarstyrningsenheten).
- Denna aktör ansvarar också för att stadens olika aktörer involveras i bedömningen av målen och måluppfyllelsen i fråga om hållbar utveckling.
- För att gemensamma mål ska kunna uppställas inom stadskoncernen krävs en välfungerande inkludering av och samordning mellan olika parter.

Förhindra att styrningen ter sig splittrad ur dotterorganisationens perspektiv

- Det är inte motiverat att bygga upp egna processer eller separata mekanismer för uppställandet av mål för hållbar utveckling.
- Enligt erfarenheterna blir inte mycket förverkligat inom dotterorganisationerna om målen ska uppnås genom egna program som framskrider i sin egen takt.
- Målen för hållbar utveckling och indikatorerna för dessa måste skrivas in i dotterorganisationernas styrande huvuddokument, såsom de bindande målen i budgeten och/eller ägarstrategin.

Konsekvenser av hållbarhets- rapporteringsdirektivet för stadskoncernerna och dotterorganisationernas koncernstyrning

EU:s hållbarhetsrapporteringsdirektiv ur företagens synvinkel

- EU:s hållbarhetsrapporteringsdirektiv (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*) trädde i kraft 5.1.2023. Direktivet förpliktar de företag som hör till tillämpningsområdet att rapportera om de konsekvenser, risker och möjligheter deras verksamhet innebär för miljö, människor och samhälle, samt målen i anslutning till dessa.
- Företagen ska identifiera verksamhetens väsentliga effekter för miljö och människor, samt på motsvarande sätt vilka väsentliga finansiella risker och möjligheter miljö- och samhällsfrågorna medför för företaget. Detta identifieringsarbete beskrivs med termen *dubbel väsentlighetsanalys*.
- När företaget har identifierat de väsentliga hållbarhetsfaktorerna ska det rapportera offentligt om dessa enligt de standarder för hållbarhetsrapportering (*European Sustainability Reporting Standards, ESRS*) som kompletterar direktivet.

CSRD

Corporate Sustainability
Reporting Directive



EU:s hållbarhetsrapporteringsdirektiv ur företagens synvinkel

- Termen ”hållbarhet” refererar i CSRD till hållbar utveckling. Direktivet förpliktar i praktiken företagen att rapportera om de faktorer för hållbar utveckling som är väsentliga för den egna verksamheten. Faktorerna sammanfaller långt med FN:s mål för hållbar utveckling (SDG och Agenda 2030), men har andra benämningar och klassificeras enligt europeiska hållbarhetsrapporteringsstandarder.
- Eftersom företagen enligt CSRD också ska rapportera om sina hållbarhetsmål (mål för hållbar utveckling), är det naturligt att man vid uppställandet av målen tar modell och exempel av FN:s mål för hållbar utveckling. I den här processen bör man kunna identifiera varje dotterorganisations påverkansmöjligheter och metoder för att uppnå de aktuella målen med beaktande av företagets storlek och affärsmiljö. En tidigare utförd dubbel väsentlighetsanalys lägger en god grund för detta.



Likheter mellan EU:s hållbarhetsrapporteringsstandarder och målen för hållbar utveckling

- De europeiska hållbarhetsrapporteringsstandarderna (ESRS) innehåller direkta hänvisningar till FN:s mål för hållbar utveckling.
- Företagen kan rapportera om sina åtgärder för att främja hållbar utveckling bl.a. med hjälp av följande hållbarhetsrapporteringsstandarder (mål för hållbar utveckling = Sustainable Development Goals = SDG):

| ESRS-standard | Anknytande SDG-mål |
|--|---|
| E1 Klimatförändringar | 13 Bekämpa klimatförändringarna |
| E3 Vattenresurser och marina resurser | 6 Rent vatten och sanitet för alla, 14 Hav och marina resurser |
| E4 Biologisk mångfald och ekosystem | 2 Ingen hunger, 6 Rent vatten och sanitet för alla, 14 Hav och marina resurser, 15 Ekosystem och biologisk mångfald |
| E5 Resursanvändning och cirkulär ekonomi | 9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur |
| S1 Den egna arbetskraften | 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt |
| S2 Arbetstagare i värdekedjan | 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt |
| S3 Påverkade samhällen | 5 Jämställdhet |
| S4 Konsumenter och slutanvändare | 3 God hälsa och välbefinnande |

Obs! Tabellen är riktgivande.

Kommunkoncernens dotterorganisationer ur rapporteringsdirektivets perspektiv: klar skiljelinje men även möjlighet till utveckling

- Beträffande kommunkoncernens dotterorganisationer finns det en klar skiljelinje i efterlevnaden av rapporteringsdirektivet:
 - A. Kommunägda aktiebolag likställs med övriga aktiebolag, och omfattas av bestämmelserna när storleksgränserna enligt CSRD uppfylls.
 - B. Kommunernas affärsverk är en del av kommunen, och är således inte självständiga juridiska personer. Av denna orsak ska t.ex. CSRD inte tillämpas på affärsverken. Alla rapporterings- och motsvarande skyldigheter åläggs affärsverken genom kommunallagen.
- Trots denna klara skiljelinje finns det skäl för städerna att sporra dotterorganisationerna till att, oberoende av om de hör till CSRD:s tillämpningsområde eller inte, genomföra en dubbel väsentlighetsanalys, eftersom:
 - Städerna bör vara beredda på att ge företagen en klar bild av vilka hållbarhetsfaktorer de ser som viktiga, och vilka förväntningar de har på sina dotterorganisationer inför framtiden.
 - Väsentlighetsanalysen hjälper dotterorganisationerna att, förutom att utveckla hållbarheten i sin verksamhet, förbereda sig för ekonomiska risker och identifiera affärsmöjligheter, vilket kan förbättra deras framgångsmöjligheter.
 - Metoden för dubbel väsentlighetsanalys kan tillämpas i förenklad form i små företag och mer omfattande i stora företag och PIE-sammanslutningar*.

*Public Interest Entity, dvs. sammanslutningar av betydande allmänt intresse såsom noterade bolag, försäkringsbolag och kreditinstitut.

Tre perspektiv på ibruktagandet av rapporteringsdirektivet och dess tilläggsomöjligheter

Utredningen identifierade tre perspektiv som bör beaktas i koncernstyrningen för att mervärdet och värdet av rapporteringsdirektivet ska bli så stora som möjligt för verksamheten i hela kommunkoncernen.

De nya informationskraven styr till att mer självständigt fästa uppmärksamhet vid den fråga som ska rapporteras

- Den obligatoriska offentliga hållbarhetsrapporteringen ger kommunerna tillgång till mycket mer omfattande information än i nuläget i fråga om hållbarhetskonsekvenser, risker eller möjligheter för de dotterorganisationer som hör till hållbarhetsrapporteringsdirektivets tillämpningsområde.
- I och med den offentliga rapporteringen kan det förväntas att de dotterorganisationer som hör till tillämpningsområdet i fortsättningen mer självständigt fäster uppmärksamhet vid hållbarhetsfaktorer, vilket minskar koncernstyrningens roll och behovet av den.

De nya rapporteringsmetoderna kan utnyttjas för att öka medvetenheten också i andra dotterorganisationer

- De dotterorganisationer som står utanför rapporteringsdirektivets tillämpningsområde kan också ha betydande konsekvenser, risker eller möjligheter i anslutning till hållbarheten.
- Dessa kan identifieras genom tillämpning av rapporteringsdirektivets dubbla väsentlighetsanalys.
- Identifieringen torde fungera bäst om den baseras på frivillighet, dvs. genom internt medvetandegörande inom dotterorganisationen med eventuell hjälp utifrån.
- Koncernstyrningen stöder dotterorganisationen såväl i medvetandegörandet av situationen som i identifieringen av konsekvenserna.

Metoderna kan harmoniseras och ibruktagandet kan för snabbas med koncernstyrningens verktyg och stöd

- I och med direktivet delas kommunkoncernerna in i två olika "klasser", dvs. de dotterorganisationer som hör till CSR:s tillämpningsområde och de som står utanför.
- Det är viktigt att koncernstyrningen fungerar konsekvent för bägge grupperna.
- Till konsekvensen hör tydliga verktyg som är anpassade för situationen.
- Stöd och anvisningar för användningen av verktygen samt gemensamma tillfällen att dela med sig av erfarenheter och utvecklingsförslag ger ytterligare nytta.

Identifierade gemensamma utvecklingsobjekt för de sex största städerna

Identifierade gemensamma utvecklingsobjekt och utvecklingsmöjligheter för de sex största städerna

- De sex största städerna i Finland är föregångare inom hållbar utveckling på såväl nationell som global nivå. Samtidigt utgör de i fråga om hållbarhetsarbetet på lokal nivå exempel för kommunfältet i hela Finland.
- EU:s rapporteringsdirektiv innebär en ny förpliktelse för städernas dotterorganisationer. Efterföljandet av praxis och genomförandet av ändringar enligt de nya direktiven förutsätter nya referensramar och nya metoder för dotterorganisationernas ledning och rapportering, vilka fastställs inom ramen för koncernstyrningen.
- Nationellt sett skulle det i fråga om utvecklingen – och i synnerhet när det gäller att dela med sig av erfarenheter av ibruktagandet – vara effektivt att använda sig av gemensamma forum och samarbetsprojekt städerna emellan. I det här sammanhanget skulle Kommunförbundet också ha en viktig roll för en större spridning av metoder och erfarenheter på kommunfältet.
- Utredningen rekommenderar att de sex städerna vänder rapporteringsdirektivet till sin fördel både genom att utnyttja innehållet i rapporteringen för att stödja sina egna mål för hållbar utveckling och genom att införa en förenklad tillämpning av direktivet också i de dotterorganisationer som står utanför tillämpningsområdet.
- Rapporteringsskyldigheten kan också med fördel utnyttjas för att utveckla dotterorganisationernas ledarskapskultur i enlighet med målen för hållbar utveckling. Dotterorganisationerna kommer med åren att påföras fler mål för hållbar utveckling bl.a. genom de strategiska och bindande målen.
- Ett tema som framträder allt mer också i ledningen av dotterorganisationerna är att dotterorganisationen ska identifiera sin egen roll och betydelse för uppnåendet av målen för hållbar utveckling såväl på stadsnivå som i den regionala samverkan. När dotterorganisationen har anammat sin roll, ska den också ta det ansvar för att målen uppnås som rollen förutsätter. Ett viktigt verktyg på denna utvecklingsbana är rapporteringen och koncernens styrningsåtgärder i de fall målen inte uppnås.
- För de sex städerna föreslår utredningen sex gemensamma utvecklingsobjekt, genom vilka städerna skulle kunna utnyttja och tillämpa rapporteringsdirektivet mer omfattande i styrningen av sina dotterorganisationer och uppnåendet av målen för hållbar utveckling.

Sex gemensamma utvecklingsobjekt för att utnyttja och tillämpa rapporteringsdirektivet mer omfattande 1/2

För de sex städerna identifierade utredningen sex gemensamma utvecklingsobjekt, med hjälp av vilka man kan uppnå såväl stadsspecifikt mervärde för koncernstyrningen av dotterorganisationerna som gemensamma synergistiska fördelar i fråga om metoderna och den gemensamma kompetensen i de sex städerna.

Förenhetligande av hållbarhetsrapporteringen i de sex största städernas kommunkoncerner så att rapporteringarna är jämförbara och överensstämmer med direktivet

- Om dotterorganisationerna förväntas rapportera om hållbarhetsfaktorerna till kommunkoncernen, bör denna rapportering förenhetligas så att den överensstämmer med CSR:s rapporteringsmodell.
- På så vis får kommunkoncernen jämförbar information, och dotterorganisationerna kan leverera informationen på samma sätt till olika aktörer (bl.a. företag i värdekedjan som hör till CSR:s tillämpningsområde).
- Om motsvarande förenhetligande görs på ett koordinerat sätt mellan de sex städerna, kan jämförelsematerialet och erfarenheterna av styrningen användas och utnyttjas i bredare omfattning.

Uppdatering av befintliga styrprocesser enligt en gemensam princip så att de inkluderar kraven i rapporteringsdirektivet

- Koncernstyrningen tar ansvar för att alla dotterorganisationer som hör till tillämpningsområdet känner till de krav som ställs på dem och har en plan för hur åtgärderna ska genomföras.
- De sex städerna kan skapa gemensamma principer, som
 - innefattar rapporteringspraxis enligt CSR,
 - avlägsnar och/eller minskar eventuella motstridiga eller överlappande metoder och rapporteringskrav som baserar sig på tidigare praxis, samt
 - beskriver ramarna och funktionerna för spridning av information och material via en gemensam virtuell arbetsyta.

Fastställande av en förenklad praxis för dubbel väsentlighetsanalys som lämpar sig för dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet

- De sex städernas koncernstyrningar bör överväga att införa en enhetlig förenklad modell för dubbel väsentlighetsanalys i de företag som faller utanför tillämpningsområdet, åtminstone inom de sektorer som har definierats som strategiska.
- Den förenklade analysen kan i praktiken genomföras som hand-ledda workshoppar, där man identifierar och behandlar konsekvenserna, riskerna och möjligheterna i anslutning till hållbarheten i en eller flera liknande dotterorganisationer.
- Ett koordinerat samarbete mellan de sex städerna skulle vara till nytta med tanke på såväl metoder, kompetens och effektivitet som ett snabbare ibruktagande.

Sex gemensamma utvecklingsobjekt för att utnyttja och tillämpa rapporteringsdirektivet mer omfattande 2/2

För de sex städerna identifierade utredningen sex gemensamma utvecklingsobjekt, med hjälp av vilka man kan uppnå såväl stadsspecifikt mervärde för koncernstyrningen av dotterorganisationerna som gemensamma synergistiska fördelar i fråga om metoderna och den gemensamma kompetensen i de sex städerna.

Konsekvent och enhetlig prioritering av åtgärder i dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet

- De sex städerna kan i anslutning till det tredje utvecklingsobjektet ovan fastställa gemensamma principer för en konsekvent prioritering av åtgärderna i de dotterorganisationer som inte hör till rapporteringsdirektivets tillämpningsområde.
- Åtgärderna för de företag som inte hör till tillämpningsområdet kan prioriteras utifrån t.ex. företagets storlek, stadskoncernens strategiska mål och/eller EU-kommissionens klassificering av näringsgrenar med stor klimatpåverkan*.
- Gemensam nytta uppnås när åtgärderna och effekterna i städernas jämförbara dotterorganisationer kan utvärderas sinsemellan.

Stöd i form av utbildning till de dotterorganisationer som hör till tillämpningsområdet och deras intressenter

- Koncernstyrningen tar ansvar för att alla dotterorganisationer som hör till tillämpningsområdet känner till de krav som ställs på dem och har en plan för hur åtgärderna ska genomföras.
- För att stödja målet kan de sex städerna bygga upp en gemensam väg för kompetensutveckling, som innefattar utbildningar och harmonisering av praxis
 - för koncern- och ägarstyrningen,
 - för dotterorganisationernas ledning och styrelsemedlemmar.
- Banan för kompetensutveckling kan dessutom innefatta genomgång och jämförelse av resultaten av väsentlighetsanalysen, där man behandlar bl.a. de stadsspecifika skillnaderna.

Stöd i form av utbildning till de dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet och deras intressenter

- Koncernstyrningen tar ansvar för att de mest centrala dotterorganisationer som inte hör till tillämpningsområdet kan dra nytta av de möjligheter som den nya rapporteringen ger.
- De sex städerna kan gemensamt bygga upp
 - utbildning, handledning och informationsutbyte,
 - evenemang där man delar med sig av synsätt och erfarenheter av dotterorganisationernas anpassning,
 - andra forum, t.ex. enligt mognadsgrad.
- Dessutom svarar man mot de utbildningsbehov som kommer "genom förvaltningsstadgan": utbildning för dotterorganisationernas styrelsemedlemmar, i synnerhet de som närmar sig rapporteringskravet (ca +5 års perspektiv).

Sammandrag och rekommendationer

Sammandrag och rekommendationer för hur målen för hållbar utveckling kan främjas i dotterorganisationerna

Syftet med utredningen var att utreda och beskriva verksamhetsmodeller och alternativa lösningar för hur städerna med hjälp av målen för hållbar utveckling skulle kunna styra och påverka verksamheten i stadskoncernens dotterorganisationer. Utredningen sammanfattar sina observationer och resultat i följande två rekommendationer. Genomförandet av rekommendationerna erbjuder många möjligheter till gemensam utveckling för de sex största städerna.

Rekommendation 1:

Överför målen för hållbar utveckling på ett enhetligt sätt till dotterorganisationerna genom att utnyttja och utveckla den befintliga ledningskulturen och ledningspraxis

- Utredningen rekommenderar att man utnyttjar de tre fungerande nuvarande metoderna (se s. 9), genom vilka målen för hållbar utveckling säkrast kan inkluderas i den dagliga ledningen av dotterorganisationerna.
- I bakgrunden kan de sex städerna som referensgrupp harmonisera och utveckla dessa metoder vidare, eftersom liknande situationer förekommer i alla städer.
- Genom gemensam utveckling får städerna tillgång till erfarenheter och lärdomar från en bredare målgrupp och kan sinsemellan jämföra framstegen beträffande målen för hållbar utveckling i sina dotterorganisationer.

Rekommendation 2:

Vänd tvånget i rapporteringsdirektivet till en nytta för ledningen av dotterorganisationernas mål för hållbar utveckling

- EU:s rapporteringsdirektiv innebär en förpliktelse för många dotterorganisationer. Utredningen rekommenderar att de sex städerna vänder rapporteringsdirektivet till sin fördel både genom att utnyttja innehållet i rapporteringen för att stödja sina egna mål för hållbar utveckling och genom att införa en förenklad tillämpning också i de dotterorganisationer som inte omfattas av direktivet.
- Rapporteringsskyldigheten kan också med fördel utnyttjas för att utveckla dotterorganisationernas ledarskapskultur i enlighet med målen för hållbar utveckling.
- I anslutning till målen föreslår utredningen sex gemensamma utvecklingsobjekt för de sex städerna (se s. 18–19).

Bilagor

Bilaga 1

Näringsgrenar med stor klimatpåverkan enligt EU-kommissionens klassificering*

- Jordbruk, skogsbruk, fiske
- Utvinning av mineraler
- Tillverkningsindustri
- Vattenförsörjning, avloppsrening, avfallshantering och sanering
- Byggnadsindustri
- Handel: Reparation av motorfordon och motorcyklar
- Transport och magasinering
- Fastighetsverksamhet

*Klassificeringen baserar sig på kommissionens delegerade förordning (EU) 2022/1288.

Arbetsgrupper och medverkan i utredningen (1/2)

Utredningens styrgrupp

Utredningens styrgrupp bestod av styrgruppen för det av Kommunförbundet organiserade *Nätverket för strategisk ledning av SDG-målen i städer*, Kommunförbundets representanter samt KPMG:s sakkunniga.

Outi Ervasti, Nylands förbund

Eeva Furman, Statsrådets kansli

Virve Hokkanen, Miljöministeriet

Olli Voutilainen, Arbets- och näringsministeriet

Kari-Pekka Kronqvist, Uleåborgs stad

Reetta Sariola, Helsingfors stad

Helena Kyrki, Esbo stad

Reija Linnamaa, Tammerfors stad

Vesa Kokkonen, Vanda stad

Rami Savila (reserv Björn Grönholm), Åbo stad

Markus Pauni, Kommunförbundet

Sini Sallinen, Kommunförbundet

Eveliina Kiema-Majanen,
Kommunförbundet

Arto Smolander, KPMG

Kim Lehto, KPMG

Elina Kamppi, KPMG

Emilia Perón, KPMG

Riikka Sievänen, KPMG

Minna Tuominen-Thuesen, KPMG

Arbetsgrupper och medverkan i utredningen (2/2)

Utredningens projektgrupp

Utredningens projektgrupp bestod av kärngruppen i den av Kommunförbundet organiserade sparringen i koncernstyrning samt projektgruppen för *Nätverket för strategisk ledning av SDG-målen i städer*.

Pia Halinen, Helsingfors stad

Miia Aho, Helsingfors stad

Mia Malin, Helsingfors stad

Kari-Pekka Kronqvist, Uleåborgs stad

Saara Unnanlahti, Tammerfors stad

Niina Mustikkamäki, Tammerfors stad

Sanna Huikuri, Tammerfors stad

Saana Lounaja, Åbo stad

Juhani Pärty, Åbo stad

Noora Orvasto, Åbo stad

Riikka Kiljander-Kiiskinen, Vanda stad

Lotta Alajoki, Vanda stad

Jesse Nurmi, Vanda stad

Helena Kyrki, Esbo stad (för kännedom)

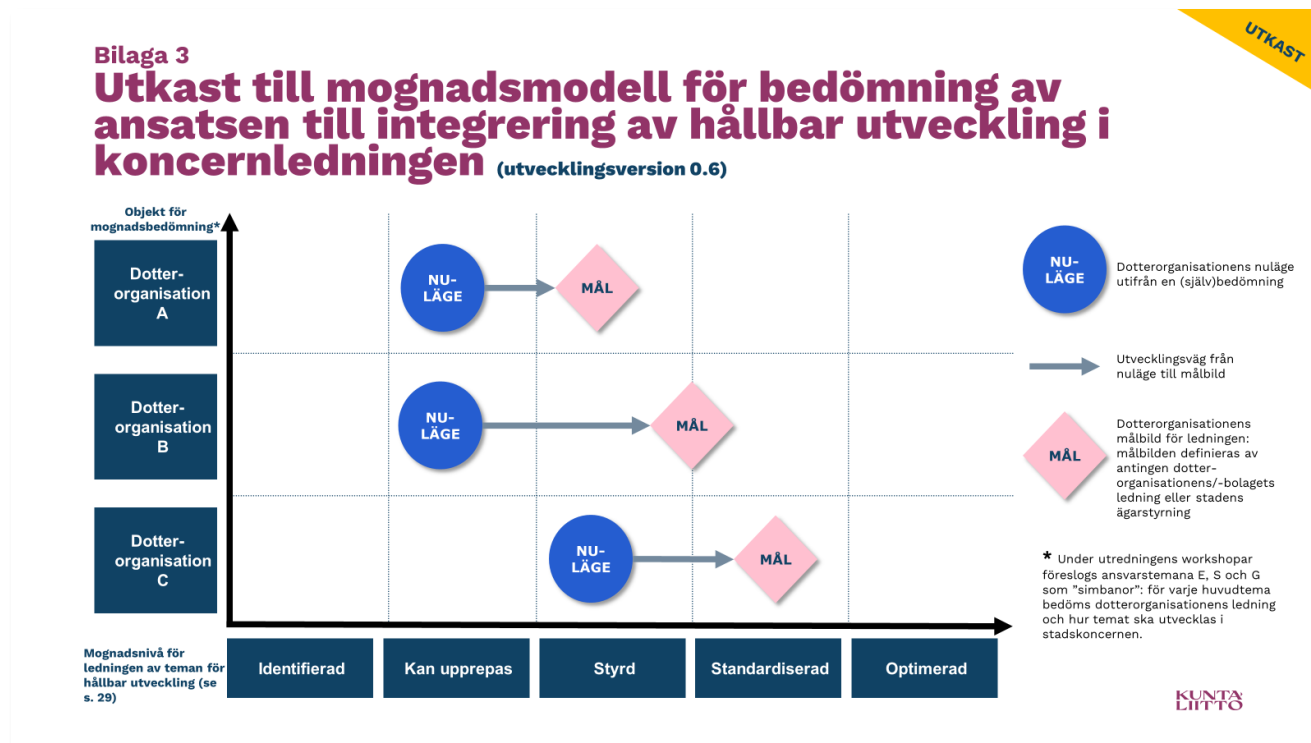
Utkast till mognadsmodell för bedömning av ledningen av hållbar utveckling i dotterorganisationer

*OBS! Slutförandet av modellen ingick inte i utredningen.
Utkastet kan finslipas för att användas av de sex städerna.*

Bilaga 3

Förslag till mognadsmodell som skisserats upp under utredningen

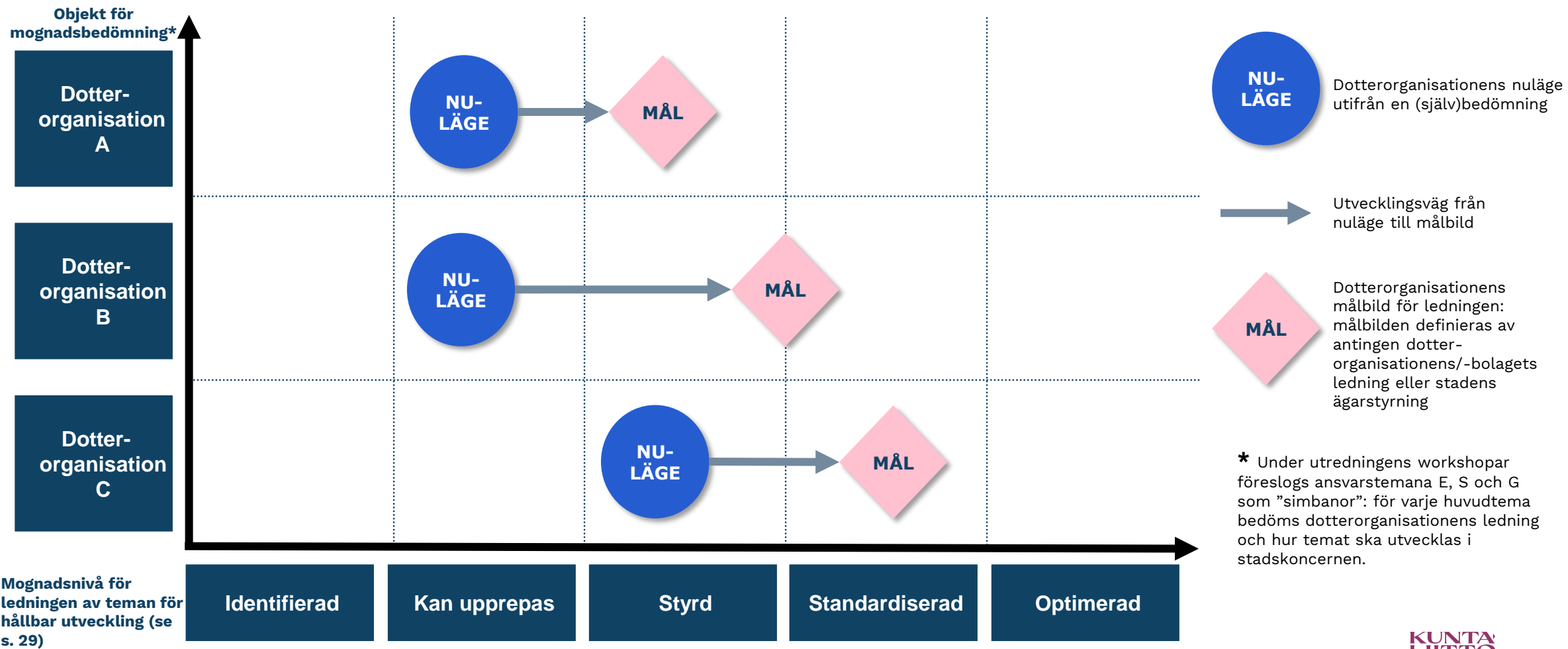
- I anslutning till utredningen skisserade man upp en mognadsmodell som kan användas som verktyg för att bedöma ledningen i frågor som gäller hållbar utveckling i dotterorganisationer, antingen inom stadskoncernen eller städerna emellan.
- Verktøget gör det lättare att vid bedömningen av en dotterorganisation fastställa målen för utveckling av ledningen och vilka de primära utvecklingsobjekten är, för att dotterorganisationen ska utvecklas i en positiv riktning när det gäller såväl målen för hållbar utveckling som ledarskapet i allmänhet.
- Stadskoncernerna har olika typer av dotterorganisationer. På strategisk nivå råder samförstånd i stadskoncernerna, men de taktiska lösningarna och de operativa åtgärderna behöver preciseras såväl gemensamt som specifikt för varje dotterorganisation. Mognadsmodellen underlättar identifieringen av dessa. Mognadsmodellen kan förslagsvis tillämpas för bedömning av hållbarhetsbaseringen t.ex. i dotterorganisationer som är mindre inflytelserika i fråga om miljöansvaret men centrala i fråga om det sociala ansvaret.



Slutförandet av modellen ingick inte i utredningen. Utkastet kan finslipas för att användas av de sex städerna. Vid finslipandet av modellen föreslås det att man beaktar bl.a. det sociala hållbarhetsperspektivet som en del av bedömningskriterierna.

Bilaga 3

Utkast till mognadsmodell för bedömning av ansatsen till integrering av hållbar utveckling i koncernledningen (utvecklingsversion 0.6)




Bilaga 3

Mognadsmodellens nivåer: preliminärt innehåll

Modellen behöver finslipas. Slutförandet av modellen ingick inte i utredningen.

| Identifierad | Kan upprepas | Styrd | Standardiserad | Optimerad |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Temat och behovet av ledning har identifierats • Ansvarerna har inte identifierats • Gemensam formalia för ledningens processer och genomförande saknas, eventuella genomföranden är fallspecifika • Det finns varken gemensamma indikatorer eller gemensam rapportering för målen eller framstegen • Behövligt utvecklingsarbete görs dels inom projekt, dels vid sidan av det övriga arbetet | <ul style="list-style-type: none"> • Temat beaktas sporadiskt i ledningen • Ansvarerna har ålagts individer • Processer och verktyg för ledningen finns, men de är inte etablerade • De första indikatorerna och rapporteringskutymerna för mål och/eller åtgärder har införts • Behövligt utvecklingsarbete görs i form av separata projekt | <ul style="list-style-type: none"> • Inom stadskoncernen finns en förståelse för behovet av gemensamma processer och enhetliga ansvar • Ansvarerna genomförs enhetligt i de olika dotterorganisationerna • Processerna och verktygen är etablerade • Indikatorerna är omfattande och rapporteringen håller på att harmoniseras (mot CSRD-enhetlighet) • Behövligt utvecklingsarbete görs i form av dotterorganisationernas egna projekt, som leds och utvärderas som en projektportfölj | <ul style="list-style-type: none"> • Målen för temat har integrerats i stadens övriga mål: staden bildar ett tematiskt paraply • De ansvariga aktörerna samarbetar över organisationsgränserna • Processerna och verktygen är etablerade och används • Verksamhetens och processens slagkraft utvärderas kontinuerligt • Faktorerna mäts och rapporteras regelbundet (CSRD-enlighet även i bolag som inte hör till tillämpningsområdet) • Behövligt utvecklingsarbete görs i form av förenande program mellan flera dotterorganisationer, och gemensamma och individuella projekt styrs inom ramen för programmen | <ul style="list-style-type: none"> • Temat utgör en väsentlig del av stadskoncernens mångsidigt målinriktade ledarskap och genomförs heltäckande i dotterorganisationerna • Temats mål har en snabb inverkan på det gemensamma ledarskapet i dotterorganisationerna • Processerna och verktygen utgör bästa praxis, utvecklas under ledning av stadskoncernen och tas i heltäckande bruk • Mätningen och uppföljningen av målen utvecklas kontinuerligt för att stödja processernas, verktygens och ansvarens funktionalitet • Behövligt utvecklingsarbete görs i form av förenande program mellan dotterorganisationerna och resultat kan utnyttjas av alla. |



KUNTA LIITTO