

SVENSK STANDARD

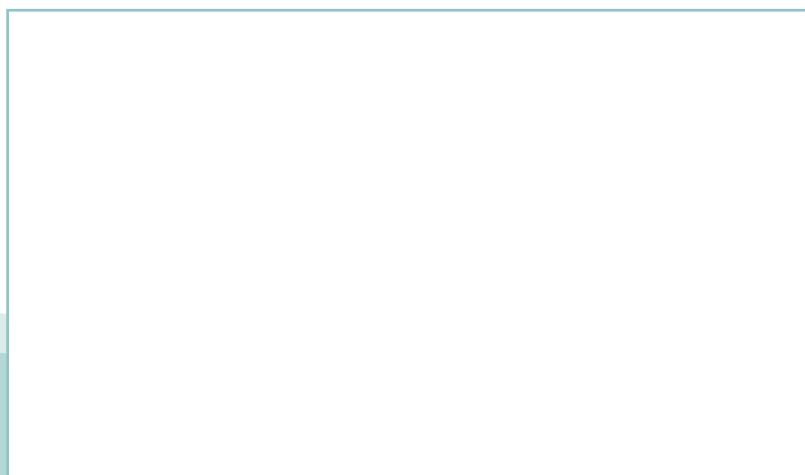
SS 854000:2014



Fastställt/Approved: 2014-04-01
Publicerad/Published: 2014-04-02
Utgåva/Edition: 1
Språk/Language: svenska/Swedish
ICS: 04.100; 04.130

Ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner – Vägledning

Management system for sustainability in communities – Guideline



Standarder får världen att fungera

SIS (Swedish Standards Institute) är en fristående ideell förening med medlemmar från både privat och offentlig sektor. Vi är en del av det europeiska och globala nätverk som utarbetar internationella standarder. Standarder är dokumenterad kunskap utvecklad av framstående aktörer inom industri, näringsliv och samhälle och befrämjar handel över gränser, bidrar till att processer och produkter blir säkrare samt effektiviserar din verksamhet.

Delta och påverka

Som medlem i SIS har du möjlighet att påverka framtida standarder inom ditt område på nationell, europeisk och global nivå. Du får samtidigt tillgång till tidig information om utvecklingen inom din bransch.

Ta del av det färdiga arbetet

Vi erbjuder våra kunder allt som rör standarder och deras tillämpning. Hos oss kan du köpa alla publikationer du behöver – allt från enskilda standarder, tekniska rapporter och standardpaket till handböcker och onlinetjänster. Genom vår webbtjänst e-nav får du tillgång till ett lättnavigerat bibliotek där alla standarder som är aktuella för ditt företag finns tillgängliga. Standarder och handböcker är källor till kunskap. Vi säljer dem.

Utveckla din kompetens och lyckas bättre i ditt arbete

Hos SIS kan du gå öppna eller företagsinterna utbildningar kring innehåll och tillämpning av standarder. Genom vår närhet till den internationella utvecklingen och ISO får du rätt kunskap i rätt tid, direkt från källan. Med vår kunskap om standarders möjligheter hjälper vi våra kunder att skapa verklig nytta och lönsamhet i sina verksamheter.

Vill du veta mer om SIS eller hur standarder kan effektivisera din verksamhet är du välkommen in på www.sis.se eller ta kontakt med oss på tel 08-555 523 00.



Standards make the world go round

SIS (Swedish Standards Institute) is an independent non-profit organisation with members from both the private and public sectors. We are part of the European and global network that draws up international standards. Standards consist of documented knowledge developed by prominent actors within the industry, business world and society. They promote cross-border trade, they help to make processes and products safer and they streamline your organisation.

Take part and have influence

As a member of SIS you will have the possibility to participate in standardization activities on national, European and global level. The membership in SIS will give you the opportunity to influence future standards and gain access to early stage information about developments within your field.

Get to know the finished work

We offer our customers everything in connection with standards and their application. You can purchase all the publications you need from us - everything from individual standards, technical reports and standard packages through to manuals and online services. Our web service e-nav gives you access to an easy-to-navigate library where all standards that are relevant to your company are available. Standards and manuals are sources of knowledge. We sell them.

Increase understanding and improve perception

With SIS you can undergo either shared or in-house training in the content and application of standards. Thanks to our proximity to international development and ISO you receive the right knowledge at the right time, direct from the source. With our knowledge about the potential of standards, we assist our customers in creating tangible benefit and profitability in their organisations.

If you want to know more about SIS, or how standards can streamline your organisation, please visit www.sis.se or contact us on phone +46 (0)8-555 523 00



© Copyright/Upphovsrätten till denna produkt tillhör SIS, Swedish Standards Institute, Stockholm, Sverige. Användningen av denna produkt regleras av slutanvändarlicensen som återfinns i denna produkt, se standardens sista sidor.

© Copyright SIS, Swedish Standards Institute, Stockholm, Sweden. All rights reserved. The use of this product is governed by the end-user licence for this product. You will find the licence in the end of this document.

Uppllysningar om sakinnehållet i standarden lämnas av SIS, Swedish Standards Institute, telefon 08-555 520 00. Standarder kan beställas hos SIS Förlag AB som även lämnar allmänna uppllysningar om svensk och utländsk standard.

Information about the content of the standard is available from the Swedish Standards Institute (SIS), telephone +46 8 555 520 00. Standards may be ordered from SIS Förlag AB, who can also provide general information about Swedish and foreign standards.

Standarden är framtagen av kommittén för Hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner, SIS/TK 522.

Har du synpunkter på innehållet i den här standarden, vill du delta i ett kommande revideringsarbete eller vara med och ta fram andra standarder inom området? Gå in på www.sis.se - där hittar du mer information.

Innehåll

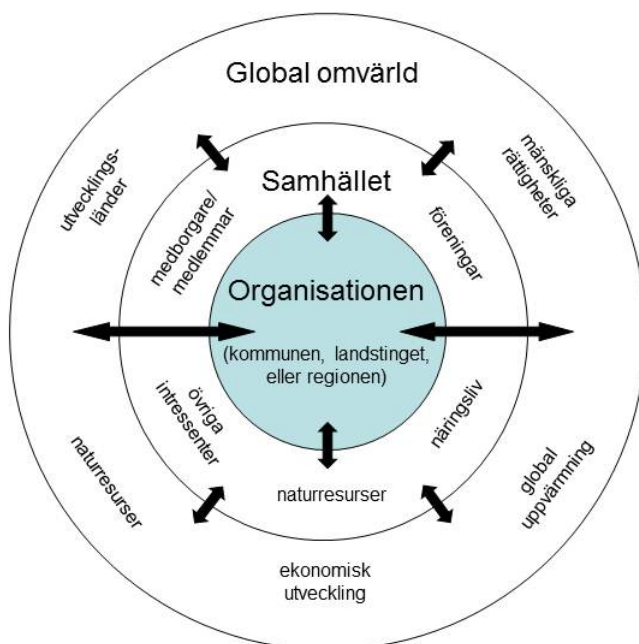
	Sida
Orientering	4
1 Omfattning	7
2 Normativa hänvisningar	7
3 Termer och definitioner	7
4 Utmärkande för hållbarhetsarbete i kommuner, landsting och regioner	10
4.1 Allmänt.....	10
4.2 Specifikt för den enskilda kommunen, landstinget och regionen	11
5 Principer	11
5.1 Allmänt.....	11
5.2 Ansvarighet.....	12
5.3 Transparens.....	12
5.4 Etiskt uppförande.....	12
5.5 Respekt för intressenternas intressen	13
5.6 Respekt för de mänskliga rättigheterna.....	13
5.7 Kompetent ledarskap.....	14
6 Organisatoriska förutsättningar	14
6.1 Allmänt.....	14
6.2 Den politiska ledningen	15
6.3 Samordningsgruppen	16
6.4 Samråd	16
6.5 Verksamheten.....	17
7 Ledningssystem för hållbar utveckling	18
7.1 Allmänt.....	18
7.2 Från initiativ till beslut	20
7.3 Planera	21
7.3.1 Allmänt.....	21
7.3.2 Nulägesutredning – hur ser situationen ut i dag?.....	23
7.3.3 Intressentanalysen – förberedelse för samråd	26
7.3.4 Fokusområden och vision.....	27
7.3.5 Mål och indikatorer	29
7.3.6 Handlingsplaner.....	32
7.4 Införa och tillämpa	32
7.4.1 Allmänt.....	32
7.4.2 Resurser	34
7.4.3 Medvetande och kompetens	34
7.4.4 Kommunikation.....	35
7.4.5 Dokumentation	36
7.4.6 Integrering i den ordinarie verksamheten.....	36
7.5 Utvärdera och rapportera	37
7.5.1 Allmänt.....	37
7.5.2 Mätning och uppföljning.....	37
7.5.3 Avvikelse och korrigerande åtgärder.....	38
7.5.4 Internrevision	38
7.5.5 Utvärdering av resultat	38
7.5.6 Rapportering av resultat	39
7.6 Analysera och förbättra	40
7.6.1 Allmänt.....	40
7.6.2 Ledningens genomgång	40
7.6.3 Analys och ständig förbättring	40

7.6.4	Stegvis införande	41
Bilaga A	(normativ) Ämnesområden för nulägesanalys.....	42
Bilaga B	(informativ) Exempellista för identifiering av intressenter.....	47
Bilaga C	(normativ) Specifik vägledning vid upphandling.....	48
Bilaga D	(informativ) Användning av indikatorer för hållbar utveckling.....	60
Bilaga E	(informativ) Historisk tillbakablick – från miljöperspektiv till hållbarhetsperspektiv	62
Bilaga F	(informativ) Framgångsfaktorer för systematiskt hållbarhetsarbete vid införande och tillämpning	63
	Litteraturförteckning	67

Orientering

Denna standard är en vägledning för kommuner, landsting och regioner som vill införa ett ledningssystem för hållbar utveckling. Denna standard ger stöd för att utveckla organisationens befintliga verksamhetsstyrning genom politisk ledning och katalyserar organisationens bidrag till en hållbar utveckling; lokalt, regionalt och globalt. Kommuner, landsting och regioner är viktiga plattformar för samverkan mellan många olika samhällsaktörer som var och en påverkar den hållbara utvecklingens tre dimensioner – den sociala, den ekonomiska och den ekologiska.

Dessa aktörer kan exempelvis vara det lokala näringslivet, invånare, föreningar samt lokala och centrala myndigheter. När det gäller komplexa organisationer, som exempelvis kommuner, räcker vanligtvis inte de verktyg och modeller som tillämpas i det privata näringslivet. I stället behövs metoder, verktyg och arbetssätt som är anpassade för dessa organisationers speciella förutsättningar, utmaningar och möjligheter. Utmärkande för målgruppen till denna standard är den politiska styrningen, och myndighetsrollen. Men även det omfattande och komplexa utbud av tjänster som ofta har en tydlig koppling till hållbarhetsarbetet, gör dessa organisationer unika i detta sammanhang.



Figur 1 – Hållbarhetsarbetet i en kommun, landsting eller en region påverkar, och påverkas av, spelet med samhället och den globala omvärlden

Den politiska styrningen i mandatperioder om fyra år är en extra utmaning i detta sammanhang. I utmaningen ligger att både tillgodose behovet av långsiktighet, att ge enskilda satsningar tillräcklig med tid att verka, och samtidigt ge utrymme och flexibilitet för politiska prioriteringar. Det sistnämnda bottnar i demokratiska grundvärden och handlar om att anpassa och bygga ett ledningssystem som har en bred politisk förankring när det gäller utformningen av styrning och rapportering. Det vill säga det som rör processerna i organisationen. Samtidigt ska det vara möjligt att vid behov ändra prioriteringar, aktiviteter och uppsatta mål, utan att ledningssystemet behöver göras om.

Denna standard baseras på erfarenheter från andra liknande initiativ, praxis i Sverige och internationellt samt befintliga metoder och modeller inom det privata näringslivet. Två enskilt viktiga referenser i arbetet har varit de internationella standarderna för socialt ansvarstagande SS-ISO 26000^[2] och miljöledning SS-EN ISO 14001^[1]. Bilaga E ger en historisk tillbakablick från miljöperspektiv till hållbarhetsperspektiv.

Ett ledningssystem för hållbar utveckling kan leda till flera fördelar som exempelvis:

- Effektivare och mer långsiktig användning av resurser
- Bättre riktade insatser för bidragandet till en hållbar utveckling
- Förbättrad kommunikation såväl inom organisationen som externt
- Systematiskt förbättringsarbete där verksamheten utvärderas och följs upp regelbundet
- Ökad samverkan, samråd och dialog med andra aktörer och grupper vilket ofta leder till ökat samförstånd och mervärden för alla inblandade
- Ökad transparens och trovärdighet gentemot invånare och andra intressenter.

Ett ledningssystem för hållbar utveckling utformas tillsammans med intressenter inom organisationen och i samhället, utifrån dialog och samråd kring inställning och uppfattning om begreppet hållbar utveckling, dess innehåll och betydelse. Utifrån denna process utvecklar organisationen sedan visioner och mål som kan omsättas i handlingsplaner och aktiviteter i den dagliga verksamheten.

Denna standard vänder sig främst till kommuner, landsting och regioner som står i begrepp att införa ett ledningssystem för hållbar utveckling. Den är dock inte anpassad till eller avsedd för certifiering eller tredjepartsrevision.

I den följande texten kommer det kortare begreppet *ledningssystem* att användas i betydelsen *ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner*. Detta begrepp rymmer alla de delar inom organisationen, dokumenterade eller inte, som syftar till att bidra till en hållbar utveckling. Förlängningen av detta resonemang innebär att alla organisationer har ett befintligt ledningssystem, oberoende av i vilken grad det är dokumenterat och formaliserat. Detta är en fundamental utgångspunkt vid tillämpningen av denna standard. Den vägledning och de metoder som beskrivs i de följande avsnitten, utgår från att det befintliga ledningssystemet (styrning, rapportering, rutiner, med mera) anpassas och kompletteras. Det handlar således inte om att bygga upp ett helt nytt ledningssystem. Det handlar heller inte om att bygga ett parallellt ledningssystem för hållbar utveckling vid sidan av den befintliga operativa och ekonomiska styrningen. För att hållbarhetsarbetet ska bli framgångsrikt är det avgörande att organisationen utvecklar ett integrerat ledningssystem där hållbarhetsfrågorna hanteras gemensamt med den ordinarie budgetprocessen. Även på den mer operativa nivån betyder det att pågående miljö- och hållbarhetsaktiviteter bör tas tillvara, anpassas och integreras i det fortsatta arbetet. Utmärkande för ett ledningssystem för hållbar utveckling enligt denna standard är den stegvisa uppbyggnaden (se figur 3). De olika stegen, och benämningen på dessa, behöver inte nödvändigtvis vara desamma som i figuren. Det viktiga är den stegvisa uppbyggnaden och att det finns tydliga kopplingar mellan stegen genom hela ledningssystemet. På detta sätt skapas en logik som gör det möjligt att följa hur aktiviteter utvecklas, från planering till uppföljning och förbättring. Det ger också möjligheter att backa tillbaka och återkoppla, för att exempelvis konstatera var i processen något gick fel. Denna logik är avgörande för att skapa en medvetenhet i organisationen om hur ledningssystemet fungerar och hur systemets struktur skapar förutsättningar för organisationen att åstadkomma de resultat som förväntas – såväl politiskt som i verksamheten.

Metoder och texter i denna standard beskriver stora delar av ett komplett ledningssystem avsikten är inte att dessa ska kopieras i den enskilda organisationen. Varje kommun, landsting och region har unika behov och förutsättningar. Enligt resonemanget i föregående stycke har de också ett befintligt ledningssystem. Standarden syftar i stället till att inspirera och öka engagemanget för att utveckla organisationens ledningssystem genom vägledning och metodbeskrivningar. Betrakta gärna standarden som ett "smörgåsbord" där användaren väljer ut de delar som känns attraktiva och anpassar utformningen till den egna organisationens förutsättningar. Detta gäller såväl själva ledningssystemets utformning som det sakliga innehållet i form av prioriterade hållbarhetsfrågor.

Tabell 1 – Översikt över denna standard

Avsnittets namn	Avsnittets nummer	Beskrivning av avsnittets innehåll
Orientering	-	Inledande beskrivning och syfte
Omfattning	1	Målgrupp och ramar för standardens tillämpning
Normativa hänvisningar	2	Ej relevant för denna standard
Termer och definitioner	3	Nyckelbegrepp och deras betydelse
Utmärkande för hållbarhetsarbete i kommuner, landsting och regioner	4	Förutsättningar och utmaningar i jämförelse med andra typer av organisationer
Principer	5	Beskrivning av värdebaserade principer att ta med i alla delar av arbetet
Organisatoriska förutsättningar	6	Nyckelroller i organisationen vid införande av ett ledningssystem för hållbar utveckling
Ledningssystem för hållbar utveckling	7	Beskriver ledningssystemet, steg för steg: <ul style="list-style-type: none"> – Planera och förbereda – Införa och tillämpa – Utvärdera och rapportera – Analysera och förbättra.

1 Omfattning

Denna standard är en vägledningsstandard och innehåller inga krav, vilket innebär att den inte är avsedd för certifiering eller tredjepartsrevision. Användaren avgör själv till vilken grad man vill tillämpa de råd och rekommendationer som framgår i de olika avsnitten. Innehållet och strukturen bygger på ett ledningssystem som följer förbättringshjulet (planering, genomförande, uppföljning och förbättring) vilket syftar till ständig förbättring. Delar av metodiken känns igen från internationella standarder för ledningssystem, till exempel miljöledningssystemet SS-EN ISO 14001.

Denna standard omfattar den hållbara utvecklingens alla tre dimensioner – den ekologiska, den sociala och den ekonomiska – och ger samtidigt stort utrymme för varje organisation att själv anpassa arbetets inriktning och omfattning efter verksamhetens förutsättningar och behov. Standarden omfattar såväl styrning (rådighet) som påverkan, vilket kan jämföras med begreppen direkta och indirekta aspekter inom miljöledningsområdet.

Denna standard är i första hand avsedd för kommuner, landsting och regioner. Den riktar sig till den högsta ledningen och till övriga anställda inom organisationen som berörs av och kan påverka hållbarhetsarbetet.

2 Normativa hänvisningar

Tillämpning av denna standard förutsätter inte användning eller tillgång till andra standarder. Referenser listade i litteraturlistan kan dock vara ett gott komplement till innehållet.

3 Termer och definitioner

Vid tillämpning av detta dokument används följande termer och definitioner.

3.1

ekologisk dimension

del av *hållbar utveckling* (3.5) som handlar om påverkan på ekosystemen och allt liv, vilket omfattar människor, djur, växter, luft, vatten, mark och naturresurser samt samspelet mellan dessa

3.2

ekonomisk dimension

del av *hållbar utveckling* (3.5) som handlar om de lokala, regionala och globala ekonomiska systemen i termer av stabilitet och långsiktighet avseende bland annat sysselsättning, produktion och investeringar

3.3

etiskt uppförande

uppförande som är förenligt med vedertagna principer om rätt eller gott uppförande i samband med en viss situation, samt är förenligt med *internationella uppförandenormer* (3.9)

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

3.4

fokusområde

prioriterat område i hållbarhetsarbetet

3.5

hållbar utveckling

utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov

ANM. 1 till termpost Enligt Brundtlandrapporten (1987): Hållbar utveckling handlar om att integrera målen för hög livskvalitet, hälsa och välbefinnande med social rättvisa och bevara jordens förmåga att upprätthålla liv i alla dess former. Dessa sociala, ekonomiska och ekologiska mål är ömsesidigt beroende av varandra och förstärker varandra. Hållbar utveckling kan betraktas som ett sätt att uttrycka större förväntningar från samhället som helhet.

SS 854000:2014 (Sv)

3.6

hållbarhetsarbete

strategier, processer, rutiner och aktiviteter som leder till en *hållbar utveckling* (3.5)

3.7

hållbarhetsprestanda

mätbara resultat av en *organisations* (3.15) *hållbarhetsarbete* (3.6)

3.8

inflytandesfär

omfattning/utsträckning av politiska, avtalsmässiga, ekonomiska eller andra relationer genom vilka en *organisation* (3.15) har möjlighet att påverka personers eller organisationers beslut eller aktiviteter

ANM. 1 till termpost Möjligheten att påverka innebär inte i sig ett ansvar att påverka.

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

3.9

internationella uppförandenormer

förväntningar på en *organisations* (3.15) uppförande inom socialt ansvarstagande som härrör från internationell sedvanerätt, allmänt vedertagna principer i internationell rätt eller mellanstatliga överenskommelser när de är allmängiltiga eller näst intill allmängiltigt erkända

ANM. 1 till termpost Mellanstatliga överenskommelser omfattar fördrag och konventioner.

ANM. 2 till termpost Även om internationell sedvanerätt, allmänt vedertagna principer i internationell rätt och mellanstatliga överenskommelser främst riktar sig till stater, uttrycker de mål och principer som alla organisationer kan sträva efter.

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

3.10

intressent

individ eller grupp som har ett intresse i en *organisations* (3.15) beslut eller aktivitet

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

ANM. 1 till termpost En intressent är en person eller organisation som kan förväntas påverkas av organisationens nuvarande eller framtida aktiviteter, produkter och tjänster eller vars handlingar direkt eller indirekt kan påverka organisationens möjligheter att genomföra sina strategier och nå sina mål.

ANM. 2 till termpost En intressent kan vara såväl intern som extern i förhållande till organisationen. Exempel på interna intressenter är anställda och förtroendevalda, medan externa intressenter kan utgöras av exempelvis företagare, patienter, kunder, brukare och invånare.

3.11

jämställdhet

lika rättigheter och skyldigheter för kvinnor och män, vilket omfattar likvärdig behandling av kvinnor och män

ANM. 1 till termpost Detta avser lika behandling, eller i vissa fall behandling som är olika men anses likvärdig, i fråga om rättigheter, fördelar, skyldigheter och möjligheter.

[Anpassad från SS-ISO 26000]

3.12

koncern

kommunens, landstingets eller regionens förvaltningsorganisation och dess koncernföretag där *organisationen* (3.15) själv eller med stöd av andra koncernföretag har ett varaktigt bestämmande eller betydande inflytande, som ger möjlighet att påverka utformningen av koncernföretagets verksamhet, mål och strategier

3.13**ledningssystem**

system av samverkande delar som används för att leda och styra en *organisation* (3.15), för att upprätta vision och mål och för att nå dessa mål

ANM. 1 till termpost Ett ledningssystem inkluderar organisationsstruktur, planering, ansvar, tillvägagångssätt, rutiner, processer och resurser.

3.14**miljö**

naturliga omgivningar där en *organisation* (3.15) är verksam, inklusive luft, vatten, mark, naturresurser, flora, djur och människor, och deras inbördes förhållanden

ANM. 1 till termpost Omgivningarna sträcker sig i detta sammanhang från inom en organisation till det globala systemet.

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

3.15**organisation**

enhet eller grupp av människor med ett system av ansvar, befogenheter och relationer med en gemensam verksamhetsidé, syfte och identifierbara mål

[Anpassad från SS-ISO 26000]

3.16**politisk ledning**

förtroendevalda politiker med mandat att fatta beslut som är avgörande för uppnående av mål och genomförande av handlingsplaner

ANM. 1 till termpost Den politiska ledningen kan, beroende på frågeställningens natur, vara förtroendevalda i fullmäktige, styrelse eller i en specifik nämnd.

3.17**princip**

fundamental utgångspunkt för beslutsfattande eller uppförande

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

3.18**process**

grupp av planerade aktiviteter, samverkande eller varandra påverkande, som utförs inom en *organisation* (3.15) i syfte att skapa ett visst önskat resultat

3.19**en organisations påverkan****påverkan**

positiva eller negativa förändringar för samhället, ekonomin och *miljön* (3.14) som helt eller delvis orsakats av organisationens nuvarande eller tidigare beslut och aktiviteter

[KÄLLA: SS-ISO 26000]

3.20**rådighet**

rätt att bestämma, styra över eller kontrollera

3.21**samråd**

överläggning, diskussion eller annan form av informationsutbyte med *intressenter* (3.10) i syfte att identifiera och ta hänsyn till olika intressen inför beslut och planering av aktiviteter inom *organisationen* (3.15)