

# Ledningssystem för hållbar utveckling

I KOMMUNER, LANDSTING OCH REGIONER



# Förord

Ett sätt för kommuner, landsting och regioner att arbeta med hållbar utveckling är att använda ledningssystem. Det finns många ledningssystem men inget som tar ett helhetsgrepp och som utgår från politiskt styrda organisationer. Därför har Sveriges Kommuner och Landsting tillsammans med Miljöstyrningsrådet och SIS (Swedish Standards Institute) tagit fram ett ledningssystem som är anpassat för kommuner, landsting och regioner. Vi vet att många av våra medlemmar redan har olika former av ledningssystem för att kvalitetssäkra sin verksamhet. Därför har vi skapat ett ledningssystem för hållbar utveckling där det är möjligt att bygga vidare på det man redan har.

I denna skrift beskrivs ledningssystemet. Vi hoppas att det ska komma till nytta!

Stockholm i januari 2014

Gunilla Glasare  
*Avdelningschef*

Ann-Sofie Eriksson  
*Sektionschef*

*Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad  
Sveriges Kommuner och Landsting*



*”Enkelt uttryckt är standarden ett smörgåsbord av verktyg och metoder där varje organisation plockar det som den har mest nytta av.”*





# Ledningssystem för hållbar utveckling

Kommuner, landsting och regioner vill bidra till en hållbar utveckling. Både för miljöns och invånarnas bästa. Samtidigt måste ekonomin vara i balans och verksamheten kvalitetssäkras.

År 2014 kommer en ny standard som integrerar både ekonomiska, ekologiska och sociala hållbarhetsaspekter i styrningen. Standarden heter *SS 85 40 00 Ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner* och utgår från det kvalitetsarbete som redan görs.

För att undvika dubbelarbete inleds arbetet med att identifiera och analysera de system som finns – för att därefter ta ställning hur dessa kan och behöver kompletteras för en samlad styrning mot hållbarhet.

## Vägledande utan tvingade krav

Standarden utgår från det kommunala självstyret och en svensk planerings- och beslutsprocess. Den är vägledande och innehåller inga tvingande krav. Meningen är att den som använder standarden själv avgör vilka råd och rekommendationer som behövs. Enkelt uttryckt är standarden ett smörgåsbord av verktyg och metoder där varje organisation plockar det som den har mest nytta av.

För att ledningssystemet ska fungera bör det utformas tillsammans med berörda intressenter både inom och utanför organisationen. Det vill säga alla från kommuninvånare, företag och ideella organisationer och med hänsyn till tredje man i de länder som producerar de varor och tjänster som köps in.

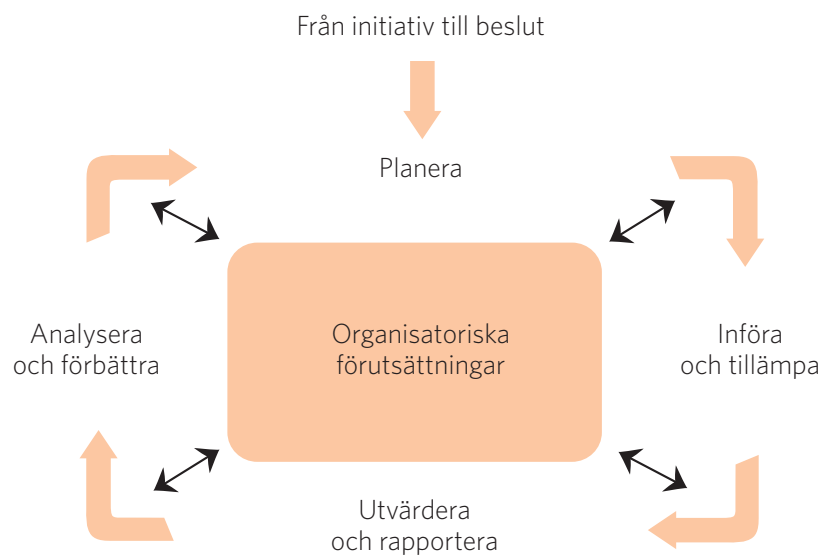


## Politiska visioner och nuläge

Utifrån denna process utvecklar organisationen visioner och mål, som i sin tur omsätts i handlingsplaner och aktiviteter i den dagliga verksamheten. Standardens olika steg gör det lättare att se helheten och därmed blir det också lättare att kommunicera vad som ska göras och varför.

Tydliga politiska visioner är en förutsättning för ett lyckat resultat. Den politiska ledningen måste också prioritera åtaganden och insatser som i sin tur formar det praktiska arbetet. Nulägesutredningen är central, eftersom den kartlägger organisationens förutsättningar, styrkor och svagheter. Om den görs med en hög ambitionsnivå och med ett underifrån-perspektiv hjälper den också till att identifiera nya intressenter.

Ett väl underbyggt ledningssystem för hållbar utveckling bidrar till tydlighet, samverkan och effektivitet och skapar stadga åt hela organisationen. Syftet med att arbeta enligt standarden är att styra långsiktigt utan att vingklippa politikens skiftande inriktningar. Eftersom tjänstemän och politiker har olika roller i organisationen är det viktigt att båda parter deltar i arbetet.



## Ökat fokus på sociala aspekter

Sociala aspekter har på senare tid uppmärksammats allt mer. Ett hållbart ledningssystem måste därför – förutom ekonomi, ekologi och miljö – även omfatta etik, mänskliga rättigheter, jämställdhet, kultur, folkhälsa, arbetsmiljö och andra sociala aspekter.

Standarden utgår från lokala och regionala behov samtidigt som den ligger i linje med internationellt kända standarder. Vilka frågor som ska prioriteras avgörs av faktorer som organisationens geografi, läge, invånarantal, ekonomiska situation och lokala näringsliv.

Att många organisationer använder samma standard underlättar såväl kunskapsutbyte som jämförelser. Som bonus minskar också risken för att arbetet står och faller med enskilda eldsjäljar.

## Fördelar med standarden

Standarden bidrar bland annat till:

- › Bättre riktade insatser.
- › Effektiv och långsiktig användning av resurser.
- › Bättre kommunikation externt och internt.
- › Ökad samverkan, samråd och dialog med aktörer utanför organisationen.
- › Ökad transparens och trovärdighet.
- › Regelbunden uppföljning.

Standarden har tagits fram på initiativ från Sveriges Kommuner och Landsting, SIS (Swedish Standards Institute) och Miljöstyrningsrådet. Innehållet har utvecklats i en kommitté bestående av ett drygt 20-tal experter från kommuner, landsting, universitet och konsultföretag.

### HÅLLBAR UTVECKLING

- › Ekonomisk hållbarhet handlar om att hushålla med mänskliga och materiella resurser på lång sikt.
- › Social hållbarhet handlar om att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov tillgodoses.
- › Ekologisk hållbarhet handlar om att långsiktigt bevara vattens, jordens och ekosystemens produktionsförmåga och att minska påverkan på naturen och människans hälsa till vad de "klarar av".

# Erfarenhet från två kommuner och ett landsting

## NYKÖPINGS KOMMUN

Nyköping ligger vid kusten en timme söder om Stockholm. I centrala Nyköping bor ungefär 35 000 personer och i hela kommunen cirka 52 700. Ökad inflyttning och ett stärkt näringsliv är uttalade politiska mål.  
[www.boinykoping.se](http://www.boinykoping.se)

## Från 1500 till 300 hållbarhetsmål

Nyköpings kommun har ett styrsystem som många uppfattar som överskådligt. Men enligt Jonas Hultberg, 1:e v ordförande i kommunfullmäktige, får långt ifrån alla hållbarhetsaspekter genomslag i den lokala verksamheten. För att få en bättre överblick menar han att dagens cirka 300 styrdokument och 1500 mål behöver bli färre.

Kommun har därför startat ett arbete som, förutom att rensa och strukturera i "dokumentdjungeln", också syftar till att hitta ett styrsystem som integrerar de tre hållbarhetsaspekterna på lokal nivå.

Enligt Jonas Hultberg är hållbarhet "ganska enkelt" på en övergripande nivå, men svårare att förstå och omsätta i handling längre ned i organisationen. Helst skulle han önska att budgetprocessen tydligare speglade kommunens arbete - från vision och värdegrund till lokalt genomförande. Trots att budgeten är en kortsiktig styrmodell, måste den genomsyras av långsiktiga hållbarhetsaspekter.





## Hållbarhetsstandard vägleder regionbildning

Framtidens vårdbehov kommer allt mer att handla om att bota livsstilsrelaterade sjukdomar. Det menar Örebro läns landstings miljöchef Marianne Eriksson och betonar vikten av att ha en styrmodell där ekonomiska beslut balanseras med långsiktiga sociala och miljömässiga hänsyn.

Landstingets ambition är att hantera alla tre hållbarhetsbenen med stöd av ett enkelt och transparent ledningssystem. Valet av indikatorer för uppföljning är en viktig framgångsfaktor och enligt Marianne Eriksson väger standarden samman både hårda och mjuka värden.

Ett gott exempel är politikernas beslut att ställa miljökrav vid samtliga upphandlingar, vilket har lett till mer miljöanpassade produkter. Ett annat exempel är beslutet att investera i ny vindkraft och utreda möjligheten till geotermisk värme för Universitetssjukhuset i Örebro.

År 2015 bildar Örebro läns landsting och Regionförbundet Örebro en ny region och enligt Marianne Eriksson underlättar den nya standarden detta arbete genom sin tydliga struktur.

För att få alla att sträva åt samma håll menar Marianne Eriksson att hållbarhetsfrågorna måste vara politiskt gränsöverskridande. Ett tydligt ledningssystem för hållbar utveckling kräver långsiktighet, klokt ledarskap och resurser i form av miljökompetens och tid för arbetet. För att arbetet ska nå ut i organisationen behövs också miljökompetens på flera arenor och en ökad samverkan mellan ekonomi, miljö och folkhälsoenheter.

### ÖREBRO LÄNS LANDSTING

År 2015 bildar Örebro läns landsting och Regionförbundet en ny region med tolv kommuner och drygt 280 000 invånare. År 2014 får Örebro läns landsting en gemensam Hälso- och sjukvårdsorganisation.



### ALE KOMMUN

Ale är inne i en stark tillväxtfas som gör den före detta landsbygdskommunen till en del av Stor-Göteborg. Det betyder att dagens knappt 28 000 invånare kommer att bli betydligt fler. I takt med inflyttning och förnyring ökar kraven på samhällsservice.  
[www.ale.se](http://www.ale.se)

## Nytt ledningssystem ger social hållbarhet

Ale kommun växer snabbt och enligt Boel Holgersson, ordförande kommunens omsorgs- och arbetsnämnd, kräver detta ett tydligt, enkelt och sammanhållet ledningssystem.

Kommunfullmäktige behöver få en mer samlad och tydlig återrapportering samtidigt som det ska bli enklare för verksamheterna.

Ale kommun arbetar hårt för att social hållbarhet ska bli lika självklar i verksamheten som ekonomi och miljö. Enligt Boel Holgersson måste politiker som vill stödja en hållbar utveckling våga vara långsiktiga och peka med hela handen. Ett tydligt ledningssystem är ett viktigt verktyg i det arbetet.

Eftersom den nya standarden bygger på etablerade beståndsdelar, hoppas hon att den blir ett bra stöd i arbetet med att utveckla kommunens framtida styrsystem. Inte minst för att den ger struktur och tydliggör samband, samtidigt som den lyfter behovet av ett långsiktigt, sektorsövergripande arbete – och samråd.





*”Ett hållbart lednings-  
system måste – förutom  
ekonomi, ekologi och  
miljö – även omfatta etik,  
mänskliga rättigheter,  
jämställdhet, kultur, folk-  
hälsa, arbetsmiljö och  
andra sociala aspekter.”*





# Fler hjälpmedel för styrning

Ett ledningssystem för hållbar utveckling måste vara övergripande och täcka många olika aspekter. Därför är det bra att använda även andra verktyg för att nå uppsatta mål. Några exempel på sådana verktyg är:

- Upphandling
- Miljödiplomering
- Gröna nyckeltal
- Healthy cities

## Upphandling

Miljöstyrningsrådet erbjuder offentliga organisationer information och utbildningar samt kriterier för hållbar upphandling. Rådets upphandlingskriterier går att ladda hem från databasen MSR-Wizard.

Rådet administrerar också *EPD*<sup>®</sup>-systemet där leverantörer kan redovisa sina produkters och tjänsters miljö- och klimatinformation ur ett livscykelperspektiv enligt internationella standarder. I verktygslådan ingår även *CSR-kompassen* som underlättar i det konkreta arbetet med sociala krav i leverantörskedjan. Se mer [www.msr.se](http://www.msr.se)

Regeringen har beslutat att Miljöstyrningsrådets verksamhet ska upphöra och istället ingå i Konkurrensverket. Ambitionen är att detta ska gälla från den 1 juli 2014.





## Miljödiplomering

Miljödiplomering kan användas av organisationer som vill börja ett strukturerat miljöarbete utan att direkt införa certifiering enligt ISO14001 eller EMAS.

Den nationella miljöledningsstandarden Svensk Miljöbas är anpassad för mindre företag, organisationer och kommunala enheter.

I dagsläget har cirka 750 företag och organisationer ett giltigt miljödiplom enligt Svensk Miljöbas.

[www.svenskmiljobas.se](http://www.svenskmiljobas.se)

## Gröna Nyckeltal

Sveriges Ekokommuner är ett nätverk med cirka 90 kommuner som följer utvecklingen mot ett hållbart samhälle med hjälp av tolv nyckeltal. Nyckeltalen gör det bland annat lättare för kommuner att jämföra sig med varandra.

Målet är att så småningom komplettera de gröna nyckeltalen med nyckeltal för social hållbarhet.

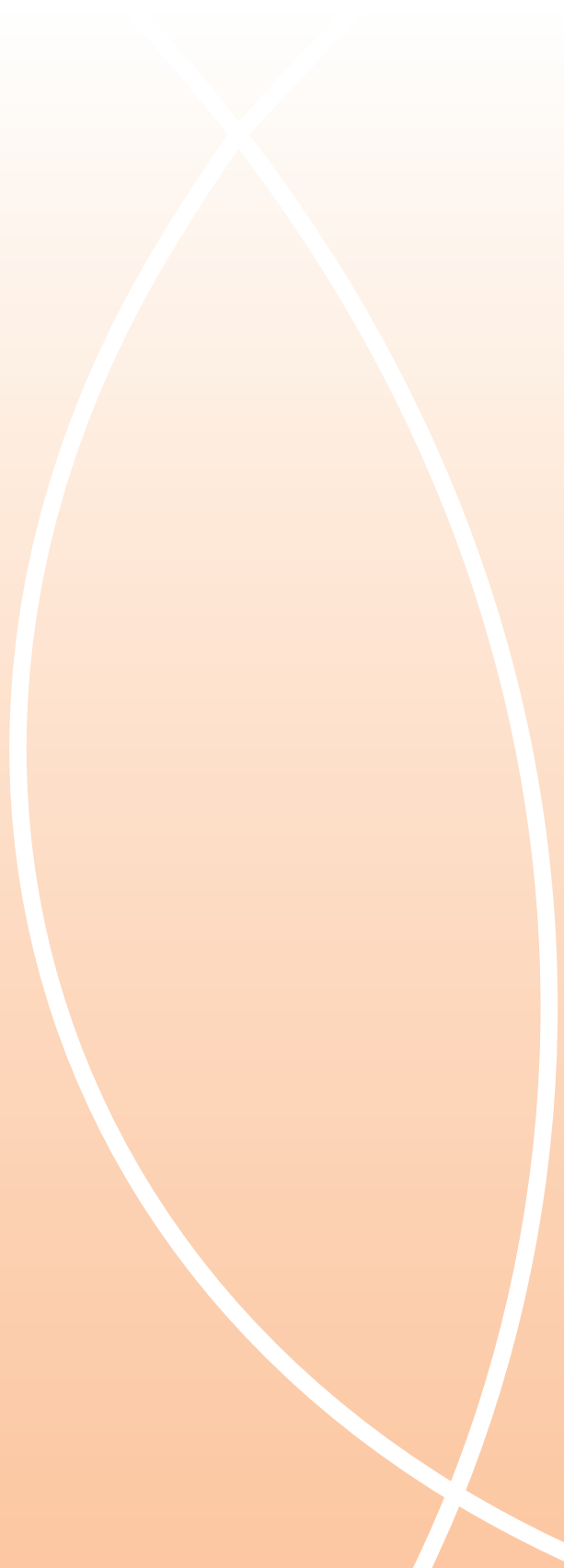
[www.sekom.nu](http://www.sekom.nu)

## Healthy Cities

Nätverket Healthy Cities består av ett 15-tal kommuner som tillsammans med Region Skåne arbetar för att hitta vägar till jämlik folkhälsa och jämlika förutsättningar.

Målet är att hitta verktyg för att nå en hållbar ekonomisk, ekologisk – och inte minst social utveckling. Nätverket gör gemensamma studier och arbetar bland annat med öppna jämförelser för att lära sig av varandra.

[www.healthycities.se](http://www.healthycities.se)



Upplysningar om innehållet:

Kerstin Blom Bokliden, kerstin.blom.bokliden@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013

Bestnr: 5324

Research: Göran Lundberg, Sweco Environment AB

Text: Birgita Klepke, Klepke Text och Utbildning

Foto omslag: Thomas Henrikson

Foto inlaga: Bildarkivet, Thomas Henrikson, Janne

Höglund, Lars-Göran Jansson, Allan Karlsson, Maskot,  
Matton

Produktion: Kombinera AB

Tryck: LTAB, 2013

Ett ledningssystem för hållbar utveckling måste vara övergripande och täcka många olika aspekter. Standarden SS 85 40 00 Ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner kommer att tryckas upp och säljas av SIS Förlag som papperversion och pdf.  
[www.sis.se](http://www.sis.se)

Bestnr: 5324



Post: 118 82 Stockholm  
Besök: Hornsgatan 20  
Telefon: 08-452 70 00  
[www.skl.se](http://www.skl.se)