

Styrning och ledning för hållbar utveckling i kommuner och regioner – Vägledning för genomförandet av FN:s Agenda 2030 för hållbar utveckling

Innehållsförteckning

Sida

Orientering.....	iii
1 Omfattning.....	1
2 Normativa hänvisningar.....	1
3 Termer och definitioner.....	1
4 Utgångspunkt för hållbarhetsarbetet i kommuner och regioner.....	6
4.1 Allmänt.....	6
4.2 Politikens roll.....	7
4.3 Förvaltningens roll.....	8
4.4 Invånarnas och andra intressenters roller.....	9
5 Principer och mål för hållbarhetsarbete enligt Agenda 2030.....	9
5.1 Allmänt.....	9
5.2 Agenda 2030:s principer.....	9
5.3 17 globala hållbarhetsmål.....	10
6 Framgångsfaktorer för genomförandet av FN:s Agenda 2030.....	11
6.1 Allmänt.....	11
6.2 Det politiska åtagandet.....	12
6.3 Integrerade arbetssätt.....	12
6.4 Långsiktighet.....	13
6.5 Global påverkan.....	13
6.6 Samordning av styrdokument och organisation.....	13
6.7 Samverkan mellan offentliga aktörer.....	13
6.8 Intressenters delaktighet.....	14
6.9 Uppföljning och utvärdering.....	14
7 Planering av det målorienterade hållbarhetsarbetet.....	14
7.1 Allmänt.....	14
7.2 Beskriv hållbarhetsuppdraget.....	15
7.3 Formulera hållbarhetsmål som är relevanta över tid.....	16
7.4 Planera genomförandet.....	17
7.5 Resursfördelning.....	17
7.6 Hållbar upphandling.....	17
7.7 Identifiera risker och möjligheter.....	18
8 Genomförande av det målorienterade hållbarhetsarbetet.....	18
8.1 Allmänt.....	18
8.2 Kunskap och kompetens.....	19
8.3 Involvering av medarbetare och verksamheter.....	19
8.4 Kommunikation.....	19
8.5 Samverkan med intressenter.....	19
9 Uppföljning och analys av det målorienterade hållbarhetsarbetet.....	20
9.1 Allmänt.....	20
9.2 Förutsättningar för uppföljning och analys.....	21
9.3 Samla in information.....	22
9.4 Fokusera på det som är viktigt.....	23
9.5 Söka orsaker.....	23
9.6 Dra slutsatser och föreslå åtgärder.....	24

10	Ständiga förbättringar av det målorienterade hållbarhetsarbetet.....	25
10.1	Allmänt.....	25
10.2	Konsekvensbedömning.....	25
10.3	Prioritera.....	26
10.4	Beslut.....	26

Orientering

Kommuner och regioner spelar en avgörande roll och har ett stort ansvar när det handlar om att möta dagens och framtidens hållbarhetsutmaningar. Det är därför viktigt att det finns ett stöd för kommuner och regioner som gör det möjligt för dem att i sin ordinarie styrning och ledning integrera och förstärka hållbar utveckling, samt främja samverkan för att bidra till att uppfylla FN:s Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling.

I Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen ses hållbar utveckling som en sammanhållen målstruktur som förenar ett stort antal perspektiv och enskilda frågor. Mål och delmål i agendan är integrerade och odelbara. En bred samverkan inom och mellan kommuner och regioner, civilsamhället, näringsliv, stat och akademi är en förutsättning för att ta sig an de komplexa frågor som hållbar utveckling medför. Genom tvärssektoriell och territoriell samverkan kan kommuner och regioner utveckla såväl den egna organisationens verksamhet som samhället i stort genom ökad medvetenhet, ökat engagemang och ökad förändringsvilja.

För att bidra till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen behöver hållbar utveckling utgöra ett övergripande mål och integreras i ordinarie styr- och ledningsprocesser och därmed bli en del av kommunernas och regionernas DNA. Det innebär att hållbar utveckling utgör kärnan i all verksamhet och inte ett separat projekt. Se figur 1 nedan som tagits fram av Agenda 2030-delegationen:



Hållbar utveckling måste vara en del av kärnan i all verksamhet

- inte ett projekt!

Figur 1 — Hållbar utveckling – en del av organisationens DNA¹

Omställningen till ett mer hållbart samhälle, och en mer hållbar värld, innebär att kommuners och regioners ordinarie processer och arbetssätt behöver utvecklas, stärkas eller förändras. Vägledande principer, gemensamma värderingar och tillit ger förutsättningar för att kommunens och regionens hållbarhetsarbete blir effektivt och verkningsfullt. Denna standard har ett processinriktat och målorienterat upplägg för att underlätta en ständig förbättring av kommuners och regioners förmåga att ta sig an samhällets utmaningar. Det innebär bland annat att standarden kan införas stegvis utifrån kommunens eller regionens mognadsgrad, d.v.s. utifrån det hållbarsarbete som redan är på plats.

Standarden bygger på en kombination av forskning och beprövad erfarenhet och syftar till att ge kommuner och regioner vägledning i arbetet med att integrera och förstärka hållbar utveckling i sin ordinarie styrning och ledning samt främja samverkan för att bidra till att uppfylla Agenda 2030.

¹ Sammanfattning av Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet, SOU 2019:13

Utöver integreringen av Agenda 2030 skiljer sig denna utgåva från den första utgåvan från 2014 främst genom att den inte längre är en ledningssystemstandard, utan i stället en vägledande standard med processinriktning.

Standarden behandlar olika delar; en beskrivning av utgångspunkter för hållbarhetsarbetet i kommuner och regioner, kommuner och regioners olika behov, förutsättningar, utmaningar och möjligheter när det gäller att bedriva ett hållbarhetsarbete samt den roll som politiken, förvaltningen, verksamheterna och intressenterna spelar i genomförandet.

Standarden innehåller även en beskrivning av Agenda 2030, de globala hållbarhetsmålen och vad som är utmärkande för genomförandet av Agenda 2030. En modell utvecklad av OECD med åtta komponenter, som är betrakta som framgångsfaktorer för en samstämmig politik för hållbar utveckling, som ger vägledning för genomförandet i kommuner och regioner finns beskriven i avsnitt 6.

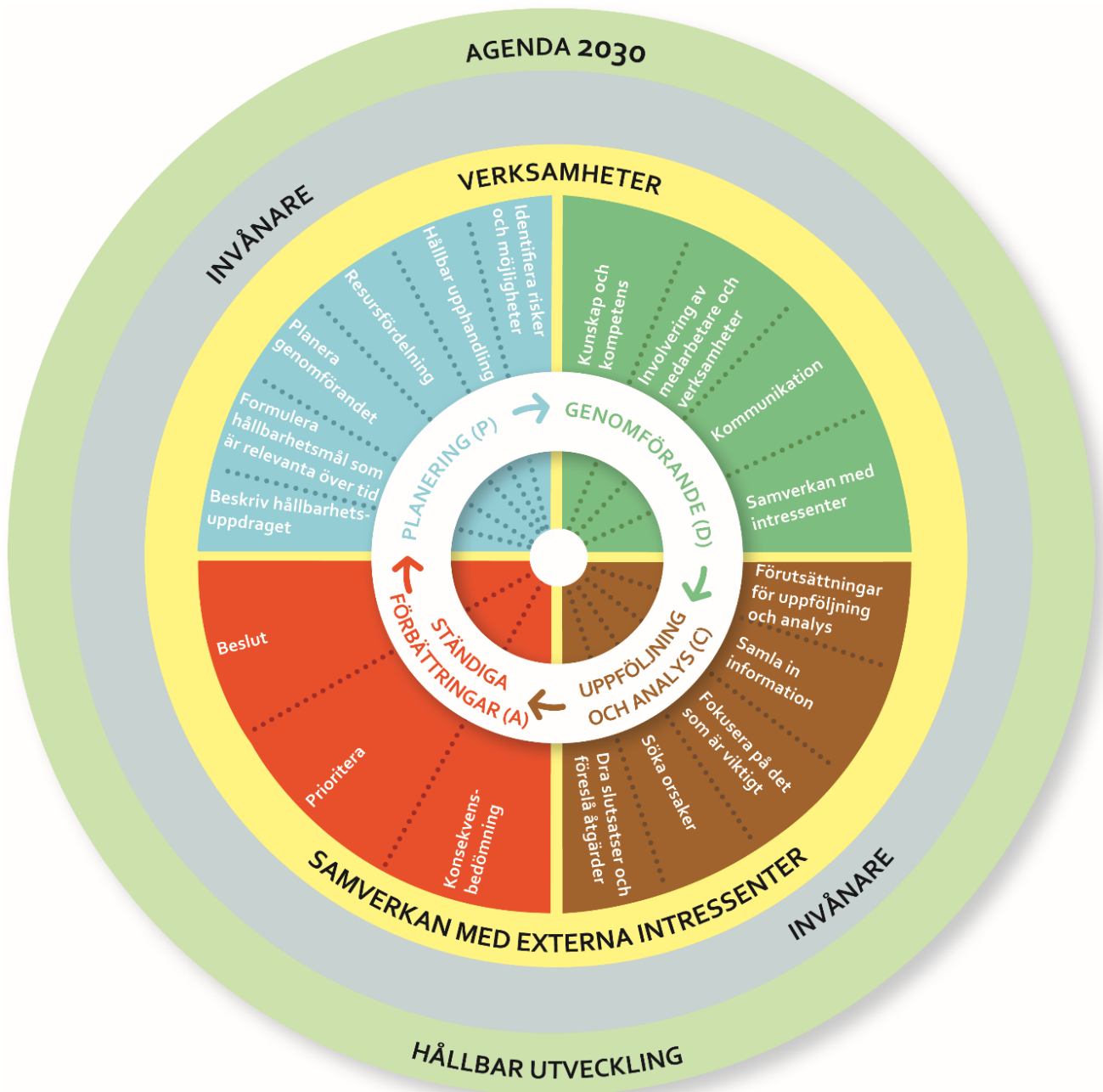
Standarden innehåller vidare en beskrivning av ett processororienterat tillvägagångssätt som utgår från modellen Planera-Genomföra-Följa-upp-Förbättra (PDCA – "Plan-Do-Check-Act" på engelska) som den beskrivs i SS-EN ISO 9001. PDCA-modellen beskriver en iterativ process som organisationer kan använda för att uppnå ständig förbättring och består av 4 delar:

- **Planera:** avsnitt 7,
- **Genomföra:** avsnitt 8,
- **Följa upp:** avsnitt 9,
- **Förbättra:** avsnitt 10.

I den här standardens hämtas även inspiration från Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) styrsnurra som beskrivs i SKR:s rapport "Guide: planering, uppföljning, och åtgärder i kommunövergripande styrning"².

De processororienterade avsnitten i standarden återspeglar i stort sett ovan beskrivna metoder. Genom att använda sig av dessa två, för kommuner och regioner, vedertagna metoder underlättas tillämpningen av standarden i kommuners och regioners ordinarie styr- och ledningssystem.

² Sveriges Kommuner och Regioner – SKR – "Guide för planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning"



Figur 2 — Bilden illustrerar standardens processorienterade upplägg och koppling till verksamheten samt till samverkan med externa intressenter och invånare.

1 Omfattning

Detta dokument ger vägledning till förtroendevalda och tjänstepersoner i kommuner och regioner i arbetet med att, i sin ordinarie styrning och ledning, integrera och förstärka hållbar utveckling samt främja samverkan för att bidra till att uppfylla FN:s Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

2 Normativa hänvisningar

Det finns inga normativa hänvisningar i detta dokument.

3 Termer och definitioner

För tillämpning av detta dokument gäller följande termer och definitioner.

ISO och IEC håller terminologidatabaser för användning i standardisering på följande adresser

— ISO Online Browsing Platform: tillgänglig på <http://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia: tillgänglig på <http://www.electropedia.org/>

Agenda 2030 för hållbar utveckling

Agenda 2030

handlingsplan för omställning till ett hållbart samhälle för människorna, planeten och välbefindandet som antagits av FN och som är avsedd att främja fredliga, rättvisa och inkluderande samhällen

Anm. 1 till termpost: Agenda 2030 innehåller fyra delar; den inledande politiska deklARATIONEN, 17 globala hållbarhetsmål och 169 delmål, medel för genomförande samt ett ramverk för översyn och uppföljning

[KÄLLA: Baserat på Agenda 2030-delegationens slutbetänkande "Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet" (SOU 2019:13)]

användare

individ eller organisation som tar del eller använder sig av Anm. 1 till termpost: med användare menas exempelvis brukare, patienter, kunder, elever, besökare och invånare

aktivitet

individ eller organisations utförande av en uppgift eller handling

[KÄLLA: WHO:s definition i ICF 2002, översatt och ändrad]

ansvarsskyldighet

skyldighet för en kommun eller region att stå till svars och ta ansvar för sina beslut och aktiviteter inför samhället, dess invånare, rättsliga myndigheter och andra intressenter

[KÄLLA: ISO 18091:2019, 3.9, översatt och ändrad]

förbättring

aktivitet för att förbättra prestanda

Anm. 1 till termpost: Aktiviteten kan vara enstaka eller återkommande

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, 3.3.1]

dokumenterad information

information som bör styras och underhållas av en organisation samt det medium på vilket informationen finns

Anm. 1 till termpost: Dokumenterad information kan ha vilket format som helst, finnas på vilket medium som helst och ha vilken källa som helst

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, 3.8.6, ändrad]

effektivitet

förhållande mellan uppnått resultat och använda resurser

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, 3.7.10]

globala målen för hållbar utveckling

globala hållbarhetsmålen

uppsättning av 17 mål och 169 delmål som antagits av FN och som syftar till att avskaffa all form av fattigdom, bekämpa ojämlikhet och orättvisa samt bekämpa klimatförändringarna

Anm. 1 till termpost: FN:s globala hållbarhetsmål finns redovisade i avsnittet 5.3.

Anm. 2 till termpost: Varje regering ställer upp sina egna nationella delmål med utgångspunkt i den globala ambitionsnivån och beslutar hur målen ska införlivas på nationell nivå

[KÄLLA: Baserat på Agenda 2030-delegationens slutbetänkande "Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet" (SOU 2019:13)]

förtroendevalda

ledamöter och ersättare i fullmäktige, nämnder och fullmäktigeberedningar, samt andra personer som fullgör förtroendeuppdrag samt revisorer

Anm. 1 till termpost: Med förtroendevalda avses också ledamöter och ersättare i beslutande församlingar, förbundsstyrelser eller nämnder, beslutande församlingarnas beredningar samt revisorer i ett kommunalförbund

[KÄLLA: Baserat på definitionen i Sveriges kommunallag (2017:725), 4 kap. 1 §]

god samhällsstyrning

styrning som omfattar en stats, kommuns eller regions sätt att utöva sina politiska, ekonomiska och administrativa befogenheter

[KÄLLA: Sida, Good Governance, 2002:2, Art.no.:2845, översatt]

1

hållbar utveckling

utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov

Anm. 1 till termpost: definitionen grundar sig på Brundtlandrapporten (1987) där man framhöll att de sociala, ekonomiska och ekologiska dimensionerna är ömsesidigt beroende av och förstärker varandra

Anm. 2 till termpost: Hållbar utveckling beaktas här utifrån den statliga kommittén "Agenda 2030-delegationens" slutbetänkande (2019) som lyfter fram FN:s Agenda 2030s 17 mål på områden som är av avgörande betydelse (se 5.2)

[KÄLLA: ISO Guide 82:2019, definition 3.2, översatt och ändrad, - Anm. 2 har lagts till.]

2

hållbarhetsuppdrag

uppdrag som syftar till att bidra till *hållbar utveckling* (3.11)

3

hållbarhetsmål

mål som syftar till att bidra till *hållbar utveckling* (3.11)

4

högsta ledningen

person eller grupp av personer som leder och styr en *kommun* (3.16) eller *region* (3.24) på högsta nivå

Anm. 1 till termpost: Högsta ledningen äger rätt att delegera befogenheter och tillhandahålla resurser inom organisationen

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, 3.1.1, ändrad]

5

intressent

individ eller grupp som kan påverka, påverkas av eller har ett intresse i en *kommuns* (3.16) eller en *regions* (3.24) beslut, åtgärd eller aktivitet

Anm. 1 till termpost: En intressent kan vara såväl intern som extern i förhållande till organisationen. Exempel på interna intressenter är medarbetare och förtroendevalda, medan externa intressenter kan utgöras av exempelvis statliga myndigheter, näringslivet, akademien, civilsamhällets organisationer, användare och invånare

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, 3.2.3 och SS-EN ISO 26000:2010, 2.20, ändrad]

6

kommun

administrativ enhet, med direktvalda beslutsfattare, för lokalt självstyre

[KÄLLA: Baserat på kommunallagen (2017:7255)]

kommunkoncern

sammanslutning av en kommun och dess direkt och indirekt majoritetsägda bolag

regionkoncern

sammanslutning av en region och dess direkt och indirekt majoritetsägda bolag

3.19

ledning

samordnade aktiviteter för att leda och styra en *kommun* (3.16) eller *region* (3.24)

Anm. 1 till termpost: Ledning kan innefatta att upprätta policyer och mål samt processer för att nå dessa mål.

[KÄLLA:SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.3.3. ändrad]

3.20

mål

resultat som avses nås

EXEMPEL: Ett mål som en kommun eller region vill uppnå kan vara ett resultat på exempelvis invånarnivå (hälsan hos invånarna i kommun X ska förbättras), brukarnivå (alla barn i kommun Y ska klara skolan), medarbetarnivå (medarbetarnas engagemang ska öka) eller på samhällsnivå (alla transporter i länet ska vara fossilfria 2030).

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.7.1, ändrad]

3.21

organisation

enhet eller grupp av människor och anläggningar med ett system av ansvar, befogenheter och relationer samt identifierbara mål

Anm. 1 till termpost: Definitionen riktar sig till *kommuner* (3.16) eller *regioner* (3.24) vid tillämpning av denna standard

[KÄLLA: SS-EN ISO 26000:2010, definition 2.12, ändrad, Anm. 1 till termposten har lagts till.]

3.22

prestanda

mätbart resultat

Anm. 1 till termpost: Prestanda kan avse kvantitativa eller kvalitativa iakttagelser

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.7.8]

3.23

process

grupp av aktiviteter som samverkar eller påverkar varandra, och som använder underlag (input) för att åstadkomma ett avsett resultat (output, utfall)

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.4.1]

3.24

region

administrativ enhet, med direktvalda beslutsfattare, för regionalt självstyre

[KÄLLA: Baserat på kommunallagen (2019:835)]

3.25

resiliens

organisations anpassningsförmåga till en komplex och föränderlig miljö

EXEMPEL: Mångfald är ett nyckelbegrepp som kan användas för att beteckna relativt hög resiliens i ett socialt system.

[KÄLLA: ISO 37100:2016, definition 3.1.3, översatt och ändrad]

3.26

rutin

angivet sätt att utföra en aktivitet eller *process* (3.23)

Anm. 1 till termpost: Rutiner kan vara dokumenterade eller inte dokumenterade

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, definition 3.4.5]

3.27

rådighet

rätt att bestämma, styra över eller kontrollera

3.28

samråd

överläggning, diskussion eller annan form av informationsutbyte med *intressenter* (3.15) som syftar till att identifiera och ta hänsyn till olika intressen inför beslut och planering av aktiviteter inom en *organisation* (3.22)

3.29

samverkan

process för att verka eller agera tillsammans för gemensamma intressen och värderingar med utgångspunkt i överenskommelser

Anm. 1 till termpost: För att möjliggöra samverkan för hållbarhet kan den utgå ifrån en överenskommen operationell definition av vad hållbarhet konkret innebär. Se tex.

www.sekom.se/H%C3%A5llbarhetsprinciper.

[KÄLLA: SS-EN ISO 22300:2018, definition 3.51, översättning]

3.30

strategi

plan för att nå ett långsiktigt eller övergripande *mål* (3.20)

[KÄLLA: SS-EN ISO 9000:2015, 3.5.12, ändrad]

3.31

styrdokument

dokument som anger hur en *kommun* (3.16) eller *region* (3.24) ska bedriva och följa upp sin verksamhet

Anm. 1 till termpost: Styrdokument kan avse allt från övergripande policyer till instruktioner och syftar till att bidra till ett gott resultat och en god uppföljning.

3.32

systematiskt arbetssätt för hållbar utveckling

metod för en organisations utarbetande, genomförande och uppföljning av strategier, processer, rutiner och aktiviteter för bibehållen utveckling mot hållbarhet

3.33

tjänsteperson

befattningsinnehavare, till skillnad från förtroendevalda, som är anställd vid en kommun eller region och uppbär lön för sitt arbete

3.34

universell utformning

utformning av produkter, miljöer, program och tjänster som ska kunna användas av alla i största möjliga utsträckning och utan behov av anpassning eller specialutformning

Anm. 1 till termpost: Universell utformning ska inte utesluta hjälpmedel för enskilda grupper av personer med funktionsnedsättning där så behövs.

[KÄLLA: FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning, art.2, ändrad]

3.35

verksamhet

organiserad enhet, avdelning eller motsvarande inom en *kommun* (3.16) eller en *region* (3.24)

3.36

verkan

effekt

omfattning i vilken planerade aktiviteter har genomförts och planerade resultat har uppnåtts

4 Utgångspunkt för hållbarhetsarbetet i kommuner och regioner

4.1 Allmänt

Kommuner och regioner är politiskt styrda organisationer med flera gemensamma och utmärkande drag som i hög grad påverkar de förutsättningar, möjligheter och utmaningar som gäller vid införande av ett systematiskt arbetssätt för hållbar utveckling enligt Agenda 2030. Enligt OECD är uppfyllandet av drygt 60 % av delmålen i Agenda 2030 beroende av genomförandet på lokal och regional nivå.

Kommuners och regioners samlade åtagande är omfattande och diversifierat. Det finns ofta naturliga beröringspunkter med hållbarhetsfrågor som exempelvis miljö och klimat, bostad, tillväxt, vård och omsorg, demokrati, jämställdhet, folkhälsa, integration och mänskliga rättigheter. Kommuner och regioner har enligt lag ansvar för flera viktiga samhällsfunktioner, medan andra sker på frivillig basis. Det innebär att de har stor påverkan och är nyckelaktörer i ett framgångsrik genomförande av Agenda 2030.

Arbete med att genomföra Agenda 2030 kan initieras på olika sätt. Dels genom att det finns ett engagemang hos olika intressenter, som exempelvis invånare, civilsamhällets organisationer och

näringslivet. Det kan också initieras genom ett politiskt initiativ eller genom att förvaltningsledningen uppmärksammar frågan på den politiska nivån. Alldeles oavsett hur arbetet initieras så är den demokratiska processen, med politiska val och inflytande, en grundläggande förutsättning för arbetet med Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. För att säkerställa en stark förankring behöver invånare och olika intressenter vara delaktiga och involveras i hållbarhetsarbetet.

Kommuner och regioner leds av förtroendevalda på politisk nivå samt tjänstpersoner på förvaltningsnivå. De spelar olika roller i styrnings- och ledningsarbetet, vilket medför att fördelningen av roller behöver vara tydlig. Det politiska ledarskapet innefattar att leda och driva en effektiv verksamhet med en stark medborgerlig förankring och fokus på vad som ska göras. Förvaltningsledningen fattar beslut om hur uppdraget ska genomföras och det är i därför viktigt att involvera olika verksamheter i det hållbarhetsarbete som bedrivs.

Kommuner och regioner har olika behov och förutsättningar samt utmaningar och möjligheter. Dessa är kopplade till invånarantal, yta och läge, tätortsgrad, näringslivsstruktur, ekonomisk situation, befolkningsammansättning, kultur och politiska preferenser. Tekniska och fysiska förutsättningar spelar också en stor roll för hållbarhetsarbetet. Det kan handla om infrastruktur för vatten, avlopp, vägar, byggnader och mycket annat som rör samhällsplanering och som i sin tur påverkar miljö, lokalt näringsliv och boende. Dessa förutsättningar skiljer sig åt mellan olika delar av landet.

De stora skillnaderna innebär att förutsättningarna att utveckla och vidareutveckla ett systematiskt arbete för att genomföra Agenda 2030 varierar över landet. Det kommunala självstyret ger dock kommuner och regioner stora möjligheter att utforma arbetet på ett sätt som tar hänsyn till den egna kommunens eller regionens förutsättningar och särart samt de olika önskemål som inkommer från invånarna.

4.2 Politikens roll

Den politiska ledningens engagemang, ambitioner och prioriteringar är de viktigaste faktorerna för ett aktivt hållbarhetsarbete i kommuner och regioner. Förtroendevalda kan stärka hållbarhetsarbetet genom att både stödja och efterfråga resultatet av det arbete som bedrivs. Ett ömsesidigt förtroende mellan förtroendevalda och tjänstepersoner bidrar till att stärka resultatet. För att arbetet ska bli långsiktigt hållbart är en samsyn över parti- och blockgränser kring inriktning och mål en avgörande framgångsfaktor. Konsekvensbedömningar för hållbar utveckling på kort och lång sikt bör därför ingå som ett led i de politiska beslut som fattas.

I processen inför att politiska beslut ska fattas är det viktigt att:

- integrera konsekvensbedömningar för hållbar utveckling (se 10.2),
- föra en dialog och fånga upp initiativ från invånarna, civilsamhällets organisationer och andra relevanta intressenter i fråga om Agenda 2030 och hållbar utveckling,
- i ett tidigt skede skapa ett ömsesidigt förtroende mellan förtroendevalda och invånare,
- inför svåra politiska beslut föra dialog med intressenter kring frågor som inte alltid är av nytta på kort sikt men som ger positiva effekter på längre sikt.

God samhällsstyrning utgör en förutsättning för den lokala demokratins legitimitet och för kommunens eller regionens hållbarhetsarbete. För att utveckla och vidareutveckla ett systemiskt arbetssätt för hållbar utveckling, som bidrar till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen, är det därför viktigt att arbeta utifrån principerna för god samhällsstyrning.

Anm. En lämplig utgångspunkt är den modell som har tagits fram av Europarådet och som lyfter fram 12 principer³. Utöver Europarådets principer för god samhällsstyrning kan standarden ISO 37000:2019 också beaktas.

God samhällsstyrning tas explicit upp i Mål 16 i Agenda 2030, som handlar om fredliga och inkluderande samhällen. Här beskrivs delmål och indikatorer för en god samhällsstyrning som är fri från konflikter, korruption och våld. Nyckeln är att stärka rättsstatsprincipen och främja mänskliga rättigheter. Alla människor är lika inför lagen och ska ha lika tillgång till rättvisa och möjligheter att utöva inflytande och ansvarsutkrävande över beslutsfattande⁴.

Delmålen handlar bland annat om att:

- säkerställa ett lyhört, inkluderande, deltagandebaserat och representativt beslutsfattande på alla nivåer (se Agenda 2030, mål 16, delmål 7),
- säkerställa allmän tillgång till information och skydda grundläggande friheter, i enlighet med nationell lagstiftning och internationella avtal (se Agenda 2030, mål 16, delmål 10),
- verka för och genomdriva icke-diskriminerande lagstiftning och politik för en hållbar utveckling (se Agenda 2030, mål 16, delmål B).

4.3 Förvaltningens roll

Förvaltningens uppgift är att verkställa politiska beslut genom att:

- svara för att verksamheten bedrivs effektivt,
- prioritera och fördela resurser inom ramen för politiska mål,
- leda, fördela och följa upp arbetet.

Förvaltningsledningen spelar en avgörande roll för hur kommunens eller regionens hållbarhetsarbete ska genomföras. Förvaltningen bör vara bemannad med tjänstepersoner som har både engagemang och kompetens inom hållbar utveckling. Förvaltningen bör därutöver vara organiserad på ett ändamålsenligt sätt, involvera verksamheter, tillvarata medarbetarnas kunskaper och engagemang och uppmuntra till tvärsektorielt lärande för att bidra till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

Den verksamhet som bedrivs inom förvaltningen, på avdelningar och enheter i kommun- och regionkoncerner, spelar genom sin operativa roll en nyckelfunktion för genomförandet av flera av delmålen i Agenda 2030. Det är i den dagliga verksamheten som den direkta påverkan sker och det är där resultat skapas. Det är också i verksamheten som den aktuella situationen kan bedömas och mätas, för att därefter rapporteras och bli underlag för politiska beslut om framtida mål och handlingsplaner.

³ Council of Europe – COE – “12 Principles of Good Governance”

⁴ Se UNDP:s webbplats globalamalen.se

4.4 Invånarnas och andra intressenters roller

Engagemanget och kunskapen hos invånare samt användare inom olika verksamheter är av grundläggande betydelse för hållbarhetsarbetet. Det är därför viktigt att löpande ta in synpunkter, föra dialog med invånare och användare för att säkerställa att deras perspektiv tas med i det hållbarhetsarbete som bedrivs i kommuner och regioner.

Det finns även ett stort engagemang för Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen bland olika intressenter, såsom exempelvis statliga myndigheter, kommuner, regioner, näringslivet, akademien och civilsamhällets organisationer. Kommuner och regioner har en viktig roll att spela när det gäller att ta initiativ till att samla olika intressenter och tillvarata den kunskap och det engagemang som finns. Att flera intressenter redan arbetar med utgångspunkt i Agenda 2030 gör det dessutom lättare för kommuner och regioner att ingå samverkan med sådana intressenter.

5 Principer och mål för hållbarhetsarbete enligt Agenda 2030

5.1 Allmänt

Agenda 2030 – deklARATIONEN är en handlingsplan för människorna, planetens och vårt välbefinnande. Den syftar till att befästa världsfreden under ökad frihet. I agendan erkänns avskaffandet av alla former och dimensioner av fattigdom, inklusive extrem fattigdom, som den största globala utmaningen och som en oundgänglig förutsättning för hållbar utveckling.

Genomförandet av Agenda 2030 bygger på ett antal principer. Principerna och målen anger agendans omfattning och ambitionsnivå och återspeglar även de tre dimensionerna för hållbar utveckling, dvs. ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling.

För Sverige innebär genomförandet av Agenda 2030 en successiv omställning till ett modernt och hållbart välfärdssamhälle som även bidrar till en hållbar utveckling globalt. De utmaningar som Agenda 2030 syftar till att svara an mot – t.ex. klimatförändringar, ojämlikhet och hälsa - är förenade med så stora konsekvenser för samhället att Sverige inte har råd att inte agera. Omställningen är därför nödvändig och tiden för omställningen är knapp.

5.2 Agenda 2030:s principer

I september 2015 antog FN:s medlemsstater Agenda 2030 för hållbar utveckling. Dess principer och utgångspunkter beskrivs enligt nedan i Agenda 2030-delegationens slutbetänkande till regeringen⁵.

Tre principer som särskilt lyfts fram i arbetet med att genomföra agendan är att:

Agendan är universell – det innebär att den vänder sig till alla världens länder, och alla länder har ett gemensamt ansvar för genomförandet

Målen är integrerade och odelbara – framgång krävs inom alla områden för att målen ska kunna uppnås.

Ingen ska lämnas utanför – genomförandet av agendan behöver ske med särskild hänsyn till de människor och samhällen som har sämst förutsättningar.

⁵ Agenda 2030-delegationens slutbetänkande "Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet" (SOU 2019:13)

Fem utgångspunkter som särskilt lyfts fram i genomförandet av Agenda 2030 är:

– Människorna

Vi är fast beslutna att avskaffa alla former och dimensioner av fattigdom och hunger och säkerställa att alla människor kan förverkliga sin potential i värdighet och jämlikhet och i en hälsosam miljö.

– Planeten

Vi är fast beslutna att skydda planeten från att förstöras, inklusive genom hållbar konsumtion och produktion, genom att förvalta dess naturresurser på ett hållbart sätt och vidta omedelbara åtgärder mot klimatförändringarna, så att planeten kan tillgodose nuvarande och kommande generationers behov.

– Välståndet

Agendan syftar till att säkerställa att alla människor kan leva i välmåga och ha meningsfulla liv och att ekonomiska, sociala och tekniska framsteg sker i harmoni med naturen.

– Freden:

– Vi är fast beslutna att främja fredliga, rättvisa och inkluderande samhällen som är fria från rädsla och våld. Hållbar utveckling utan fred är omöjligt, liksom fred utan hållbar utveckling.

– Partnerskapet

Vi är fast beslutna att mobilisera de medel som krävs för att genomföra denna agenda genom ett återvitaliserat globalt partnerskap för hållbar utveckling på grundval av en anda av förstärkt global solidaritet, med fokus i synnerhet på behoven hos de fattigaste och mest utsatta och med deltagande av alla länder, alla berörda parter och alla människor.

5.3 17 globala hållbarhetsmål

I Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen ser man på hållbar utveckling och de globala utmaningarna som en sammanhållen målstruktur som förenar ett stort antal perspektiv och enskilda frågor.

Agenda 2030 innehåller 17 globala hållbarhetsmål, vilka beskrivs i figur 3, och 169 delmål. De 169 delmålen följs upp med hjälp av 232 indikatorer.



Figur 3 — De 17 globala hållbarhetsmålen⁶

Anm.: Vill du läsa mer om de globala hållbarhetsmålen se www.globalamalen.se

6 Framgångsfaktorer för genomförandet av FN:s Agenda 2030

6.1 Allmänt

OECD har tagit fram en modell⁷ för en samstämmig politik för hållbar utveckling som innebär att länder ska säkerställa att all politik stödjer hållbar utveckling, såväl nationellt som globalt. Den syftar till att systematiskt integrera de tre dimensionerna för hållbar utveckling i policyutvecklingen.

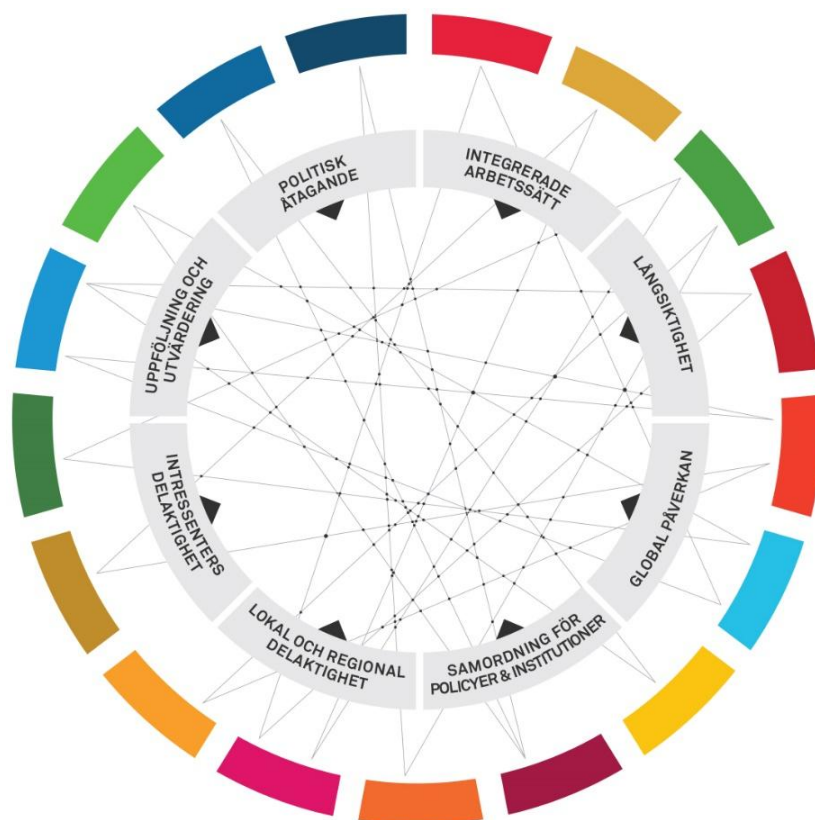
OECD:s modell är generell, universell och bygger på erfarenheter från ett flertal länders arbeten med hållbar utveckling. Den lyfter fram åtta komponenter som också är att betrakta som framgångsfaktorer för genomförandet i kommuner och regioner. Dessa komponenter beskrivs nedan utifrån vår tolkning

I figur 4, som tagits fram av Agenda 2030-delegationen, beskrivs de åtta komponenter som OECD har lyft fram som centrala för genomförandet.

⁶<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-for-hallbar-utveckling/>

⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD – “A Territorial Approach to the SDGs”

Utöver de ovan beskrivna komponenterna i OECD:s modell har det även visat sig vara framgångsrikt för genomförandet av FN:s Agenda 2030 att stegvis vidareutveckla det systematiska hållbarhetsarbetet.



Figur 4 — OECD:s modell för samstämmande politik för hållbar utveckling

Anm. För att förtydliga OECD:s modell i en svensk kommunal- och regionalkontext föreslås följande justeringar:

- Samordning av policyer och institutioner ersätts av Samordning av styrdokument och organisation (6.6)
- Lokal och regional delaktighet ersätts av Samverkan mellan offentliga aktörer.

6.2 Det politiska åtagandet

Det politiska ledarskapet och engagemanget är centralt för genomförandet av Agenda 2030. Ett politiskt åtagande på högsta nivå befästs genom beslut i kommun- och regionfullmäktige eller styrelse. Det politiska åtagandet kan synliggöras genom att man i centrala styrdokument, som exempelvis mål- och budget, kommun- och regionplan, översiktsplan eller regional utvecklingsplan eller särskilda hållbarhetsprogram, fastställer att kommuner och regioner ska bidra till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

6.3 Integrerade arbetssätt

Integrerade arbetssätt för hållbar utveckling handlar om arbetssätt som bidrar till att kommunen eller regionen systematiskt ska kunna bedöma och överväga kopplingar mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter av hållbar utveckling. Sådana arbetssätt är avgörande för att införliva Agenda 2030 i styr- och ledningssystem, beslutsprocesser, verksamhetsplanering och uppföljningsprocesser. Integrerade arbetssätt förutsätter ökat lärande över disciplin- och sektorsgränser och bidrar till att ge medarbetare förutsättningar att göra de bedömningar som krävs och omsätta de beslut som fattas i praktisk handling.

6.4 Långsiktighet

Långsiktighet handlar om att det finns en förståelse för att hållbarhetsarbetet är ett åtagande som sträcker sig på längre sikt. Det handlar om att fatta beslut som accepteras över parti- och blockgränser, som har förutsättningar att gälla längre än en mandatperiod och som skapar balans mellan kortsiktiga prioriteringar och mer långsiktiga mål. Stöd för sådana beslut kan vara visioner, regionala utvecklingsplaner och hållbarhetsprogram som inbegriper målsättningar och indikatorer, sträcker sig över en längre tid och bidrar till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

6.5 Global påverkan

Global påverkan handlar om att det finns en förståelse för om och i så fall på vilket sätt den verksamhet som bedrivs påverkar omvärlden. Det kan handla om att genom konsekvensbedömningar synliggöra på vilket sätt de beslut som fattas påverkar omvärlden men även om att genom omvärldsanalys bedöma på vilket sätt den globala utvecklingen påverkar det lokala och regionala hållbarhetsarbetet. En viktig del i detta arbete handlar om att tillämpa principer för hållbar upphandling som bidrar till en positiv global påverkan och till att ge mindre välbärgade länder större förutsättningar att uppfylla Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

6.6 Samordning av styrdokument och organisation

Samordningen av styrdokument och organisation innebär att hållbarhetsarbetet på kommunal och regional nivå samordnas på ett sätt som bidrar till att uppfylla Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Eftersom Agenda 2030 spänner över ett stort antal samhällsområden är det viktigt att säkerställa att de mål som lyfts fram i olika styrdokument inte står i konflikt med varandra. Det kan exempelvis säkerställas genom att man samlar styrdokument under ett gemensamt övergripande hållbarhetsprogram. Det är också viktigt att organiseringen möjliggör för lärande och samarbete över sektorsgränser, exempelvis genom inrättandet av särskilda tvärssektoriella avdelningar, arbetsgrupper eller samordningsfunktioner.

Anm. Vissa styrdokument bör finnas på plats i en kommun eller region, enligt lag eller annan författning, och vissa av dem regleras även däri.

styrdokument kan klassificeras i olika dokumenttyper såsom:

- visioner
- program
- policyer
- strategier
- handlingsplaner
- riktlinjer.

6.7 Samverkan mellan offentliga aktörer

Samverkan mellan offentliga aktörer innebär att kommuner och regioner, med respekt för varandras ansvarsområden, bör samverka med varandra och med statliga myndigheter för att bidra till Agenda 2030. En viktig roll för kommuner och regioner är att uppmärksamma den statliga

nivån på att dessa förvaltningsnivåer bör göras delaktiga i beslut på nationell nivå som påverkar genomförandet av Agenda 2030.

Exempel på sådan samverkan kan vara överenskommelser och avsiktsförklaringar mellan offentliga aktörer samt skapande av gemensamma kunskapsplattformar för Agenda 2030. Det kan också handla om samverkansprojekt för att ta sig an konkreta utmaningar som exempelvis hälsa, arbetsmarknad, miljö och klimat.

6.8 Intressenters delaktighet

Partnerskap och samverkan med olika intressenter, som exempelvis invånare, civilsamhällets organisationer och näringslivet, är både ett mål och ett medel i kommunens och regionens arbete med att bidra till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. För att uppnå resultat är det därför av central betydelse att intressenters delaktighet vävs in i det fortlöpande arbetet med att identifiera gemensamma utmaningar, prioriteringar, åtgärder och mobilisera resurser. Man kan till exempel göra intressenter delaktiga genom att använda befintliga lokala och regionala forum för föreningar och näringsliv eller genom medborgardialog inom frågor som är relevanta utifrån Agenda 2030. Det är i dialog- och samverkansarbetet viktigt att säkerställa att synpunkter inhämtas från invånare och grupper som sällan kommer till tals, på grund av till exempel språkhinder, ålder eller funktionsnedsättningar. Idéburna offentliga partnerskap är ett annat sätt att möjliggöra för organisationer att utföra vissa uppgifter som bidrar till genomförandet av Agenda 2030.

6.9 Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering handlar om att säkerställa att det finns system för uppföljning och utvärderingar som tydliggör och synliggör hur kommunen respektive regionen bidrar till Agenda 2030 och till uppfyllelsen av de globala hållbarhetsmålen. Det förutsätter att det finns integrerade mål och indikatorer för hållbar utveckling i det ordinarie uppföljningssystemet. Uppföljningen av arbetet kan till exempel ske på årsbasis inom ramen för uppföljningen av målen i kommun- eller regionplanen. En fördjupad uppföljning och utvärdering av arbetet kan exempelvis ske en gång per mandatperiod.

Uppföljning och utvärdering handlar om att säkerställa det finns system för uppföljning, analys och utvärdering som tydliggör och synliggör hur kommunens eller regionens eget arbete, och det arbete som sker tillsammans med andra aktörer, bidrar till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Det förutsätter att det finns mål och indikatorer för hållbar utveckling som är integrerade i det ordinarie uppföljningssystemet. Exempelvis kan uppföljningen av arbetet ske på årsbasis inom ramen för ordinarie uppföljningsprocess. En fördjupad analys och utvärdering av arbetet kan exempelvis ske en gång per mandatperiod.

7 Planering av det målorienterade hållbarhetsarbetet

7.1 Allmänt

Planering är en förutsättning för det målorienterade hållbarhetsarbetet och för att kommuner och regioner ska kunna integrera och förstärka arbetet med hållbar utveckling i sin styrning och ledning och främja samverkan i sin strävan att uppfylla Agenda 2030.

I denna del beskrivs de fyra moment som planeringen kan delas in i:

- 1) hur ett hållbarhetsuppdrag kan tas fram,
- 2) hur mål för arbetet med Agenda 2030 och hållbar utveckling kan upprättas,
- 3) vilka resurser som behövs för att åstadkomma resultat som överensstämmer med målen,
- 4) vilka risker och möjligheter som behöver identifieras.

I varje moment bör nedanstående punkter beaktas:

- Utgångspunkt för hållbarhetsarbetet i kommuner och regioner (avsnitt 4).
- Principer och mål för att bedriva ett målorienterat hållbarhetsarbete enligt FN:s Agenda 2030 (avsnitt 5).
- Framgångsfaktorer för genomförandet av FN:s Agenda 2030 (avsnitt 6).

7.2 Beskriv hållbarhetsuppdraget

Hållbarhetsuppdrag bör formuleras av kommunens eller regionens högsta ledning på ett sådant sätt att det bidrar till Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmålen.

Formuleringen av hållbarhetsuppdraget bör baseras på den lokala och regionala kontexten inom ramen för det som är hållbart och anpassas och utformas utifrån varje kommun och regions behov, förutsättningar och resurser.

Formuleringen av hållbarhetsuppdraget bör bygga på avsnitt 4, 5 och 6, och utgöra underlag för mål- och budgetdokument, kommunplaner, regionplaner eller andra övergripande styrdokument.

Hållbarhetsuppdraget bör mer specifikt bestå av en analys av vilka mål och delmål som är viktiga att prioritera. Analysen bör innehålla:

- En bedömning av vilken relevans målen och delmålen i Agenda 2030 har för kommunen eller regionen.
- En bedömning av de styrkor, svagheter, möjligheter och hot som kommunen eller regionen ser utifrån de mål och delmål i Agenda 2030 som bedömts som relevanta.

Hållbarhetsuppdraget bör även innehålla en analys av hur arbetet med att genomföra Agenda 2030 bör ske. Analysen bör omfatta:

- En bedömning av hur kommunen eller regionen arbetar med de åtta komponenter som nämns i avsnitt 6.
- En processorienterad beskrivning av kommunens eller regionens arbete som utgår från modellen Planera-Genomföra-Följa-upp-Förbättra (se avsnittet Orientering). När det gäller hållbarhetsuppdraget bör man beakta och utgå ifrån följande:
- Befintlig statistik, undersökningar och annan fakta på lokal, regional och nationell nivå.
- Relevant nationell lagstiftning, nationella politiska mål, nationell och internationell utveckling och andra relevanta omvärldsfaktorer inom hållbarhetsområdet.
- kunskaper som vilar på vetenskaplig grund och beprövade erfarenheter om hållbar utveckling och strategiskt hållbarhetsarbete.
- En analys av intressenter, där det finns störst potential för en framgångsrik samverkan utanför kommunens och regionens egen rådighet. Information kring hur en organisation kan identifiera intressenter finns i standarden SS-ISO 26000:2010.

Hållbarhetsuppdraget bör formuleras med stöd av kunskaper och erfarenheter som inhämtats genom dialog med

- medarbetare
- invånare och användare
- civilsamhällets organisationer
- näringslivet
- andra relevanta intressenter på lokal och regional nivå.

7.3 Formulera hållbarhetsmål som är relevanta över tid

För att sätta upp mål som bidrar till Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmålen bör kommunens eller regionens högsta ledning - med utgångspunkt i analysen av relevanta och prioriterade mål och delmål enligt avsnitt 7.2 - identifiera prioriterade områden på lokal och regional nivå som bidrar till Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmålen.

Med utgångspunkt i analysen av de prioriterade områdena bör kommunen eller regionen därefter fastställa övergripande mål som:

- Kommunen eller regionen genom egen rådighet kan påverka. Det kan exempelvis handla om koncernens egna kärnverksamheter inom vård, skola och omsorg, samhällsplanering eller den verksamhet som bedrivs av de bolag som ägs av kommunen eller regionen.
- Kommunen eller regionen kan påverka genom samverkan med andra relevanta intressenter på lokal, regional, nationell och global nivå. Målen bör därför tas fram i dialog med de intressenter som kommunen eller regioner ska samverka med. Det kan exempelvis handla om civilsamhällets organisationer, näringslivet eller statliga myndigheter.
- är satta på kort sikt och lång sikt, är lätta att förstå och mätbara (då så är tillämpligt) och bidrar till positiva samhällseffekter.
- är i linje med avsnitt 5 och tar särskild hänsyn till att agendan är universell, d.v.s. att målen är integrerade och odelbara och ska bidra till att ingen lämnas utanför.
- innefattar specifika mål för det strategiska hållbarhetsarbetet, t.ex. att ett visst antal verksamheter ska vidta åtgärder för att integrera hållbarhetsperspektivet i sina verksamheter. Målen bör vara i linje med avsnitt 6 och ta särskild hänsyn till införande av ett integrerat arbetssätt för hållbar utveckling.

Anm. Hållbarhetsmål kan fastställas med hjälp av SMART-metoden som ofta används tillsammans med SS-EN ISO 9001. Akronymen står för:

- Specifikt,
- Mätbart,
- Acceperat,
- Realistiskt,
- Tidsatt.

7.4 Planera genomförandet

Kommunens eller regionens högsta ledning bör, i enlighet med avsnitt 7.2, 7.3, 7.5 och 7.7, planera för genomförandet samt säkerställa att genomförandet har en tydlig koppling till avsnitt 4, 5 och 6. Vidare bör högsta ledningen:

Säkerställa att det finns gemensamma och operationella spelregler för genomförandet och att dessa stödjer de principer i Agenda 2030 som anges under avsnitt 5.2.

Säkerställa att följande frågeställningar besvaras i samband med planeringen av genomförandet:

- Vem ska ansvara för genomförandet?
- Vilka aktiviteter behövs för att bidra till hållbarhetsperspektivet i de mål som fastställs?
- Hur ska genomförandet ske? I vilken omfattning och vilka metoder ska användas?
- Hur och när ska aktiviteterna genomföras?
- Hur ska genomförandet följas upp?
- Vilken kompetens och personella resurser behövs?
- Vilka materiella och finansiella resurser behövs?

Genomförandet av det målorienterade hållbarhetsarbetet bör utgöra en integrerad del i den ordinarie styrningen och ledningen i kommuner och regioner.

7.5 Resursfördelning

För att fördela resurserna, i enlighet med avsnitt 7.2, 7.3 och 7.4, bör kommunens eller regionens högsta ledning säkerställa att

- resursfördelningen återspeglar de politiska prioriteringarna,
- det finns resurser att kunna bedriva en ändamålsenlig verksamhet,
- resursfördelningen bidrar till ekonomistyrningen, d.v.s. förmågan att använda medlen effektivt och att med begränsade resurser klara av behov och nå uppsatta mål
- beslutsunderlagen för resursfördelningen är begripliga och tydliga för de tjänstepersoner på olika nivåer i kommunen eller regionen som ska ansvara för de resurser och de uppdrag som tilldelats,
- resursfördelningen kan kopplas till indikatorer för att belysa hur resurser används,
- resursfördelningen inkluderar hantering av oförutsedda händelser,
- resursfördelningen inkluderar långsiktiga behov.

7.6 Hållbar upphandling

Upphandling är ett kraftfullt instrument för alla organisationer som vill bidra till en hållbar utveckling och till att uppnå FN:s globala mål för hållbar utveckling.

För att genomföra det målorienterade hållbarhetsarbetet bör därför kommunens eller regionens högsta ledning dra fördel av upphandlingsverktyget genom att:

- Beskriva de risker och möjligheter som finns när det gäller upphandlingsfrågan ur ett hållbarhetsperspektiv.
- Hantera risker och möjligheter i fråga om hållbar utveckling genom att integrera hållbarhet i policyer och rutiner för upphandling, inklusive leverantörskedjor.
- Beakta SS-ISO 20400:2017 som ger vägledning om integrering av hållbarhet i upphandling och som vänder sig till alla organisationer, oberoende av deras verksamhet eller storlek.
- Använda Upphandlingsmyndighetens vägledningar och verktyg för hållbar upphandling.
- Använda sig av Sveriges nationella upphandlingsstrategi. Enligt den bör exempelvis upphandlande myndigheter och enheter i ett tidigt skede tillämpa principen om universell utformning för att säkerställa att produkter och tjänster kan användas av så många som möjligt och att vissa användare inte utesluts på förhand.

Anm. Sveriges Ekokommuner har anammat ett antal hållbarhetsprinciper som kan bidra till tydliga hållbarhetskriterier i upphandlingsarbetet och även lägga grunden för internationella kunskaps- och erfarenhetsutbyten med kommuner och regioner i andra länder⁸.

7.7 Identifiera risker och möjligheter

För att säkerställa ett effektivt och verkningsfullt hållbarhetsarbete, i enlighet med Agenda 2030, bör kommunens eller regionens högsta ledning göra en bedömning av potentiella risker och möjligheter där den:

- Beskriver de risker och möjligheter som finns när det gäller att uppnå de hållbarhetsmål som fastställts.
- Beskriver de risker och möjligheter som finns när det gäller att avsätta de resurser som krävs för det målorienterade hållbarhetsarbetet.
- Beskriver de risker och möjligheter som finns när det gäller genomförandet av hållbarhetsarbetet utifrån OECD:s modell med 8 komponenter för en samstämmig politik för hållbar utveckling (se avsnitt 6).

8 Genomförande av det målorienterade hållbarhetsarbetet

8.1 Allmänt

Genomförandet av det målorienterade hållbarhetsarbetet bör ha sin utgångspunkt i den planeringsprocess som beskrivs i föregående avsnitt. På så sätt kan kommuner och regioner integrera och förstärka arbetet med hållbar utveckling i sin styrning och ledning, samt främja samverkan för att bidra till att uppfylla Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen

För att skapa rätt förutsättningar att verkställa planen bör särskild vikt läggas vid kunskap och kompetens, involvering av medarbetare och verksamheter, samverkan med andra aktörer samt kommunikation.

⁸ Sveriges Ekokommuner – Sekom - Hållbarhetsprinciper

8.2 Kunskap och kompetens

För att underlätta genomförandet av det målorienterade hållbarhetsarbetet bör

- utbildningsinsatser som ger kunskap om Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen anordnas för förtroendevalda, förvaltningsledningen, medarbetare samt andra relevanta intressenter i kommunen eller regionen.
- en kompetenskartläggning görs för att säkerställa att rätt kompetenser och professioner finns att tillgå vid genomförandet.

8.3 Involvering av medarbetare och verksamheter

Medarbetare som arbetar i olika delar av kommunens eller regionens verksamheter bör involveras i genomförandet. Det sker genom att man vid planeringen uppdrar åt olika verksamheter i kommunen eller regionen att konkretisera genomförandet utifrån sina specifika uppdrag.

I det här sammanhanget är tillit viktig och man bör förlita sig på de kunskaper, kompetenser och förmågor som finns hos medarbetare i olika verksamheter i kommunen eller regionen.

Med utgångspunkt i de övergripande mål som fastställs för hur kommunen eller regionen kan bidra till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen bör förvaltningsledningen:

- Utse en eller flera nyckelpersoner med särskilt ansvar och mandat inom uttalade ansvarsområden som tidigt bör göras delaktiga i arbetet.
- Säkerställa att medarbetare har rätt förutsättningar och är delaktiga så att genomförandet ska kunna verkställas.
- Ge varje medarbetare möjlighet att formulera sin roll och sitt åtagande i genomförandet med utgångspunkt i egna kunskaper, kompetenser och ansvarsområden.
- Uppmuntra initiativ från medarbetare.

8.4 Kommunikation

I genomförandet bör olika kommunikationsaktiviteter kopplas till hållbarhetsarbetet. Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen utgör en god grund för kommunikationen, både i det interna och det externa hållbarhetsarbetet.

Kommunen eller regionen bör på ett proaktivt sätt utveckla, genomföra och upprätthålla kommunikationsaktiviteter som säkerställer att förtroendevalda, medarbetare, invånare och andra intressenter fortlöpande informeras om dess hållbarhetsarbete.

Kommunikationsaktiviteterna bör innefatta spridning av resultat i hållbarhetsarbetet samt goda exempel på insatser inom olika verksamheter och hos andra intressenter.

De kommunikationsaktiviteter som genomförs bör vara tillgängliga för alla, oavsett exempelvis språk, ålder eller funktionsnedsättning.

8.5 Samverkan med intressenter

Invånare, användare, civilsamhällets organisationer, näringslivet och andra relevanta intressenter bör involveras och samverka i genomförandet av det målorienterade hållbarhetsarbetet.

Genomförandet bör bygga på hög grad av tillit till andra intressenters roller och förmåga.

Vid samverkan med andra intressenter bör kommunen respektive regionen

- a) Se över vilka intressenter som behöver involveras, utifrån deras specifika förutsättningar, och knyta dem till olika steg i processen.
- b) Säkerställa att grupper som berörs av arbetet, både på kort och lång sikt, involveras i genomförandet.
- c) Vara lyhörda och anpassningsbara vad gäller de behov, förutsättningar och önskemål som invånare, användare och olika intressenter kan ha.
- d) Fånga upp det engagemang som finns och de initiativ som redan tagits och som kan leda till bredare samverkan.
- e) Etablera rutiner både för formell och informell samverkan.
 - i. Formell samverkan: T.ex. översiktliga former för beslutsfattande och genomförande inom ramen för en avsiktsförklaring eller en överenskommelse med andra parter.
 - ii. Informell samverkan: Rutiner som säkerställer att de som berörs av arbetet, exempelvis invånare, användare, civilsamhällets aktörer, näringslivet och andra relevanta intressenter, involveras i genomförandet.
- f) Involvera invånare i beslutsprocesserna i ett tidigt skede genom att:
 - i. Nyttja befintliga plattformar, eller skapa nya, för dialog med användare och invånare.
 - ii. Säkerställa att alla invånare i kommunen eller regionen ges samma möjligheter till delaktighet och att deras synpunkter behandlas lika oavsett exempelvis språk, ålder, kön, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet, religion eller socio-ekonomisk ställning.
 - iii. Identifiera invånargrupper som sällan kommer till tals och därmed riskerar att lämnas utanför. Säkerställa att även dessa invånare kan involveras tidigt i processer som direkt eller indirekt berör dem.
 - iv. Använda olika metoder för dialog som t.ex. fokusgrupper, workshoppar, intervjuer, webbaserad kommunikation, användartester och observationer (se SS-EN 17161:2019, B.4.1).

9 Uppföljning och analys av det målorienterade hållbarhetsarbetet

9.1 Allmänt

För att kunna integrera och ytterligare förstärka arbetet med hållbar utveckling i sin styrning och ledning, samt främja samverkan för att bidra till att uppfylla FN:s Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen, behövs en systematik kring och förståelse av kommunens respektive regionens uppföljning och analys av det målorienterade hållbarhetsarbetet.

Det är först när aktiviteter dokumenteras, effekter mäts och de samlade resultaten följs upp som det går att fastställa om det systematiska hållbarhetsarbetet fungerar som det är tänkt och om de planerade aktiviteterna och åtgärderna har haft avsedd effekt.

Kommunens eller regionens analys av resultaten ska därför tolkas i förhållande till de hållbarhetsmål som fastställts. Det innebär att siffror ska översättas till kunskap om ett nuläge och

visa på möjliga vägar till förändring. Denna kunskap behöver förmedlas och spridas i hela organisationen.

Analysen bör kommuniceras till de förtroendevalda som beslutar om verksamhetsmål och fördelar resurser. Den bör också kommuniceras till chefer och medarbetare som arbetar i de verksamheter som ska omsätta hållbarhetsmålen i praktiken och åstadkomma resultaten. Analysen bör även kommuniceras externt till invånare, användare och andra relevanta intressenter (se 8.4).

Den vägledning för analys som beskrivs nedan bygger på att de hållbarhetsmål som formulerats ingår i centrala styrdokument som beslutats av kommunfullmäktige eller regionfullmäktige.

Kopplingen mellan de övergripande styrprocesserna och det som sker på verksamhetsnivå är viktig. Om inte de övergripande hållbarhetsmålen speglas i de aktiviteter som genomförs på verksamhetsnivå saknas styrning från de som ytterst är ansvariga för all verksamhet i kommunen eller regionen.

Uppföljningen och analysen av det målorienterade hållbarhetsarbetet kan delas in i fem olika moment:

- Identifiera förutsättningar för uppföljning och analys (se 9.2)
- Samla in information (se 9.3)
- Fokusera (se 9.4)
- Söka efter orsaker (se 9.5)
- Dra slutsatser och föreslå åtgärder (se 9.6).

9.2 Förutsättningar för uppföljning och analys

För att skapa förutsättningar för uppföljning och analys av hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Säkerställa att rätt kompetens och resurser finns för att genomföra kommunens eller regionens uppföljning och analys av hållbarhetsarbetet i enlighet med avsnitt 5, 6 och 7.
- Verka för att skapa en bred delaktighet i uppföljningen och analysen av hållbarhetsarbetet.
- Sprida analysen av hållbarhetsresultatet i hela organisationen genom att tillsätta en uppföljnings- och analysgrupp för hållbar utveckling med representanter från alla relevanta förvaltningar och bolag.
- Säkerställa att de som deltar i uppföljnings- och analysgruppen:
 - har kunskap om Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen och om hur dessa har kopplats till kommunens eller regionens hållbarhetsuppdrag, mål och genomförandeplan,
 - har en tydlig uppdragsbeskrivning och mandat,
 - utgår från ett kommun- eller regionövergripande perspektiv men bidrar utifrån de verksamheter som representeras,
 - har roller som definierats och klargjorts för deltagarna, men även för de förvaltningschefer som ansvarar för den verksamhet de representerar,
 - agerar för att slå en bro mellan den övergripande styrningen och de aktiviteter och prestationer i verksamheten som leder till faktiska verksamhetsresultat ur ett hållbarhetsperspektiv.

- Säkerställa att uppföljnings- och analysgruppen fungerar som ett stöd till förvaltningsledningen när det gäller dess möjligheter att presentera underlag till de förtroendevalda.
- Säkerställa att det arbete som bedrivs i uppföljnings- och analysgruppen i huvudsak kopplas till budgetcykeln. Viktiga steg i uppföljningen är årsbokslut, delårsbokslut, tertialrapporter och månadsuppföljningar. Gruppens roll i dessa steg kan variera, men det är viktigt att definiera och planera in de uppgifter som ska utföras i en arbetsplan. Viktiga frågor för gruppen att ställa är: Vad ska analyseras? Hur ska analysen göras? När ska analysen ske?
- Säkerställa att de nyckeltal/indikatorer som används i uppföljningen är lättbegripliga och att på ett bra sätt visar uppfyllelsen av hållbarhetsmålen.
- Säkerställa att medarbetare och olika intressenter har förutsättningar att delta i uppföljnings- och analysarbetet, bland annat genom att nyttja de plattformar/forum som finns för medarbetare att mötas över sektorsgränser samt använda de forum för dialog med olika intressenter som finns för att diskutera resultaten.

9.3 Samla in information

För att samla in information för uppföljning och analys av hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Säkerställa att den information som ligger till grund för uppföljningen och analysen av hållbarhetsarbetet hanteras inom ramen för ordinarie styrsystem. Det ska där tydligt framgå hur hållbarhetsmålen mäts samt vilken nivå eller förändring kommunen eller regionen förväntar sig uppnå vad gäller de indikatorer som används. Avvikelser ska kunna identifieras utifrån det faktiska utfallet för dessa utvalda hållbarhetsindikatorer.
- Säkerställa att hållbarhetsindikatorerna ställs i relation till:
 - de hållbarhetsmål som kommunen eller regionen har fastställt,
 - de åtgärder som vidtagits vid genomförandet av hållbarhetsuppdraget,
 - de resurser (kostnader) som nyttjats.
- Verka för att en analys görs då uppföljningen av de hållbarhetsindikatorer som används i den egna styrningen visar på en avvikelse i förhållande till de hållbarhetsmål som kommunen eller regionen har satt upp.
- Säkerställa att uppföljningen i styrsystemet är tydlig och att alla hållbarhetsindikatorer presenteras så att det enkelt går att se om hållbarhetsmålen uppnås eller om det finns en avvikelse från förväntat resultat som bör analyseras.
- Verka för att utfallet för dessa hållbarhetsindikatorer följs upp kontinuerligt och sammanställs periodvis. För vissa även under löpande budgetår, till exempel i delårsbokslut och tertialrapporter.
- Säkerställa att både hållbarhetsmål och hållbarhetsresultat presenteras och kommuniceras till förtroendevalda, chefer och medarbetare inom kommunen eller regionen under olika steg i uppföljningen och analysen av hållbarhetsarbetet.
- Säkerställa att utfallet för hållbarhetsindikatorerna kommuniceras till invånare och olika intressenter i kommunen respektive regionen.

- Säkerställa att utfallet för hållbarhetsindikatorerna avrapporteras i kommunens eller regionens årsredovisning.
- Verka för att jämförelser görs med andra kommuners och regioners hållbarhetsrelaterade resultat.

9.4 Fokusera på det som är viktigt

För att fokusera uppföljningen och analysen av hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Säkerställa att utfallet för hållbarhetsindikatorerna, i kommunen respektive regionens styr- och uppföljningssystem, presenteras så att avvikelser från de hållbarhetsmål som fastställts snabbt kan upptäckas.
- Säkerställa att viktiga avvikelser och analysen av dessa resultat prioriteras. Negativa avvikelser bör ges högst prioritet. Är avvikelserna positiva kan det finnas ett stort värde i att identifiera och lära av det som gjordes bra.
- Säkerställa att det är lätt att identifiera avvikelser i förhållande till hållbarhetsmålen och förväntningarna.
- Säkerställa att styrsystemet belyser avvikelser i utfallet för hållbarhetsindikatorerna i förhållande till:
 - de fastställda målnivåer som förväntas uppnås,
 - jämförelser med andra kommuner och regioner kan ha sin plats i detta och bidra till ett mer framgångsrikt hållbarhetsarbete,
 - förväntade trender under de närmaste 3–4 åren.
- Verka för att man i resultatsammanställningar använder någon form av signalsystem, exempelvis grafer, färgskalor, symboler och pilar, som underlättar och tydliggör vad kommunen eller regionen bör fokusera sina förbättringsinsatser på när det gäller hållbar utveckling.

9.5 Söka orsaker

När det gäller att söka orsaker till avvikelser i resultat från uppföljning och analyser av hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Säkerställa att orsaker till avvikelser som rör hållbarhetsmålen undersöks grundligt.
- Säkerställa att avvikelseanalysen besvarar två huvudfrågor: Vad beror avvikelserna på? Vad ska vi göra för att bli bättre?
- Säkerställa att de personer som ska genomföra avvikelseanalysen:
 - har kunskap om Agenda 2030 och de globala målen, de hållbarhetsmål och indikatorer som ska analyseras samt om de processer som styr dessa indikatorer,
 - för en dialog om orsaker till avvikelser med medarbetare och berörda verksamheter, och där så är möjligt även med invånare och andra intressenter.

- Göra en jämförande analys, i de fall där indikatorer kan jämföras med andra kommuner och regioner, i syfte att inhämta kunskap från kommuner och regioner som uppnår bättre hållbarhetsresultat.
- Säkerställa att relevanta hållbarhetsundersökningar, forskningsprojekt och annan aktuell omvärldskunskap beaktas i avvikelseanalysen.
- Verka för framtagandet av en sammanfattande bild, baserad på de lokala behoven och förutsättningarna, av tänkbara orsaker till avvikelsen.
- Verka för att fördjupade avvikelseanalyser genomförs, där så är relevant, utifrån ytterligare mått i syfte att belysa det aktuella resultatet ur fler perspektiv. Målet med en fördjupad avvikelseanalys bör vara att fastställa en hypotes för ett faktiskt orsakssamband, eller att alternativt förkasta en sådan hypotes.
- Säkerställa att rätt orsaker prioriteras utifrån ett förbättringsperspektiv, genom att identifiera vilka orsaker som haft stor och mindre påverkan på hållbarhetsresultatet. Denna prioritering kan göras av uppföljnings- och analysgruppen om det finns tillräckligt mycket kunskap där. Den kan också göras i dialog med olika verksamheter, invånare och andra intressenter.

9.6 Dra slutsatser och föreslå åtgärder

För att kunna dra slutsatser och föreslå åtgärder vid uppföljning och analys av hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Säkerställa att slutsatser dras utifrån de hållbarhetsrelaterade brister som identifierats och att åtgärder föreslås.
- Säkerställa att det är de förtroendevalda som, utifrån slutsatser och förslag, gör en hållbarhetsprioritering kring vad som bör göras och vilka resurser som bör anslås. Verksamheten tar sedan fram konkreta handlingsplaner utifrån de politiska besluten.
- Säkerställa att åtgärdsförslagen utgår från kunskapskällor och goda exempel (interna/externa), relevant forskning samt input från berörda chefer och medarbetare, och om möjligt från invånare och andra relevanta intressenter.
- Verka för att särskilt lyfta fram relevant forskning när det gäller att dra slutsatser och föreslå åtgärder som främjar införandet av framgångsrika arbetssätt och modeller som bygger på empiri och evidens från konkreta fall.
- Verka för att särskilt lyfta fram goda exempel på hur olika kommuner och regioner arbetar för att nå goda hållbarhetsresultat.

Anm. Det finns i dag, exempelvis i databasen Kolada, stora möjligheter att hitta kommuner och regioner som uppnår goda resultat inom de flesta verksamhetsområden.

- Verka för att särskilt lyfta fram berörda medarbetares och verksamheters kunskap och erfarenheter om hur hållbarhetsarbetet kan förändras för att nå bättre resultat.

- Verka för att särskilt lyfta fram invånare och andra relevanta intressenter. Här kan man:
 - ha nytta av undersökningar som gjorts för att ta reda på hur nöjda invånare och användare är med de tjänster som erbjuds och vilka behov som finns i kommunen eller regionen.
 - bjuda in invånare och andra intressenter att delta i utformandet och genomförandet av olika tjänster.
- Säkerställa att hållbarhetsanalysen presenteras och kommuniceras till medarbetare, invånare och olika intressenter (se avsnitt 8.4).

10 Ständiga förbättringar av det målorienterade hållbarhetsarbetet

10.1 Allmänt

För att kunna integrera och ytterligare förstärka arbetet med hållbar utveckling i kommunens eller regionens ordinarie styrning och ledning, samt främja samverkan som bidrar till att uppfylla FN:s Agenda 2030 och de globala målen, behövs en systematik och förståelse av förbättringsarbetet inom det målorienterade hållbarhetsarbetet.

Beslut kring vilka åtgärder som ska vidtas i det fortsatta arbetet fattas av den politiska ledningen. Besluten bör bygga på de slutsatser och förslag till åtgärder som framkommit vid planering och genomförande (avsnitt 7 och 8) men också inom ramen för konsekvensbedömningar av förslagen (se avsnitt 10.2). Alla förbättringsåtgärder behöver dock inte lyftas för beslut i den politiska ledningen. Vissa åtgärder kan hanteras direkt inom förvaltningen och bli en del av det löpande arbetet med ständiga förbättringar. Detta gäller exempelvis åtgärder om förändrad resursfördelning eller ändrade arbetssätt som inte kräver politiskt beslut eller som innebär att målformuleringar och befintlig planering m.m. behöver ändras.

Förbättringsåtgärderna i det målorienterade hållbarhetsarbetet kan delas in i tre olika moment: konsekvensbeskrivning, prioritering och beslut. I varje moment bör nedanstående punkter beaktas:

- Utgångspunkten för hållbarhetsarbetet i kommunen eller respektive regionen (avsnitt 4).
- Principer och mål för att bedriva ett målorienterat hållbarhetsarbete enligt Agenda 2030 (avsnitt 5).
- Framgångsfaktorer för genomförandet av Agenda 2030 (avsnitt 6).

10.2 Konsekvensbedömning

För att det ska vara möjligt att bedöma konsekvenserna av de förslag som föreslås för det fortsatta hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning, både utifrån ett kort- och långsiktigt perspektiv, säkerställa att en konsekvensbeskrivning genomförs där hållbarhetskonsekvenserna belyses utifrån principerna i Agenda 2030 (se 5.2). Det vill säga att:

1. Agendan är universell – det innebär att den vänder sig till alla världens länder, och att alla länder har ett gemensamt ansvar för dess genomförande.
2. Målen är integrerade och odelbara - framgång krävs inom alla områden för att målen ska kunna uppnås
3. Ingen ska lämnas utanför - genomförandet av agendan måste ske med särskild hänsyn till de människor och samhällen som har sämst förutsättningar

Därmed bör provas huruvida varje förslag innebär:

- negativ/positiv påverkan på sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensioner av hållbar utveckling,
- negativ/positiv påverkan på andra länders möjligheter att uppfylla Agenda 2030 och de globala målen,
- negativ/positiv påverkan för de människor och samhällen med sämst förutsättningar.

Kommunens eller regionens högsta ledning bör även säkerställa att man i konsekvensbeskrivningen granskar varje förslag till hållbarhetsåtgärd och analyserar dess konsekvenser utifrån följande parametrar:

- Behov av resurser i form av exempelvis personal eller ekonomiska medel?
- Vad innebär åtgärden för verksamheten? Kan den innebära en organisationsförändring?
- Vad kommer åtgärden att innebära för invånarna och andra intressenter?
- Innebär åtgärden att kommunen eller regionen behöver se över sina övergripande hållbarhetsmål och de indikatorer med vilka de följs upp?

10.3 Prioritera

För att prioritera det fortsatta hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Säkerställa att en prioritering av förslagen till hållbarhetsåtgärder utförs, med konsekvensbeskrivningen som utgångspunkt.
- Säkerställa bred delaktighet, genom att representanter från olika funktioner inom organisationen och med olika kompetenser deltar vid prioriteringen.
- Verka för att användning av en modell som kan ställa resursinsatser mot förväntade effekter eller resultat av åtgärden. Detta för att t.ex. kunna påvisa att en åtgärd som kräver en hög resursinsats men som ger en förhållandevis liten effekt bör ges lägre prioritering än en åtgärd som kräver en liten resursinsats men ger en stor effekt.

Anm. Ett exempel på en prioriteringsmatris finns i SKR:s rapport "Guide: planering, uppföljning, och åtgärder i kommunövergripande styrning".

10.4 Beslut

För att möjliggöra beslut om åtgärder för det fortsatta hållbarhetsarbetet bör kommunens eller regionens högsta ledning:

- Utifrån förslag till åtgärder, konsekvensbeskrivning och prioritering av åtgärderna, säkerställa att ett beslutsunderlag sammanställs på ett sådant sätt att de förtroendevalda kan ta ställning till det.
- Säkerställa att beslutet presenteras i mål & budgetdokument som exempelvis kommunplanen och regionplanen.
- Säkerställa att kommunens eller regionens olika verksamheter informeras så att besluten verkställs och åtgärderna ingår som del av anvisningarna i verksamhetsplaneringen.
- Säkerställa att man vid planering och resursfördelning tar hänsyn till eventuella åtgärder som innebär ökade resursinsatser.

- Säkerställa att övergripande hållbarhetsmål beaktas i den kommande planeringsprocessen om den påverkas av en eller flera åtgärder.
- Säkerställa att man i planeringen ger svar på följande frågor (se 7.4):
 - Vilka aktiviteter ska genomföras?
 - Vem berörs inom verksamheten?
- Säkerställa att återkoppling ges till dem som deltagit i arbetet med att ta fram förslagen till åtgärder, t.ex. medarbetare från olika verksamheter, invånare eller olika intressenter.
- Säkerställa att de förtroendevalda informeras om att de beslutade åtgärderna har genomförts och om huruvida de effekter eller resultat som man ville uppnå faktiskt uppnåtts.

Litteraturförteckning

- [1] SS-EN ISO 9000:2015 Ledningssystem för kvalitet - Principer och terminologi (ISO 9000:2015)
- [2] SS-EN ISO 9001:2015 Ledningssystem för kvalitet – Krav (ISO 9001:2015)
- [3] SS-EN ISO 14001:2015 Miljöledningssystem – Krav och Vägledning (ISO 14001:2015)
- [4] SS-EN ISO 22300:2018 Säkerhet och resiliens – Terminologi (ISO 22300:2018)
- [5] SS-EN ISO 26000:2010 Vägledning för socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010, IDT)
- [6] SS-ISO 20400:2017 Hållbar upphandling – Vägledning (ISO 20400:2017, IDT)
- [7] SS-ISO 37100:2016 Sustainable cities and communities – Vocabulary (ISO 37100:2016, IDT)
- [8] SS-ISO 37101:2019 Hållbar utveckling i kommuner och regioner - Ledningssystem för hållbar utveckling - Krav med tillämpningsanvisningar (ISO 37101:2016, IDT)
- [9] ISO 37000:- Guidance for the governance of organizations⁹
- [10] ISO 18091:2019 Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001 in local government
- [11] SS-EN 17161:2019 Tillgänglighet genom universell utformning
- [12] ISO Guide 82:2019 Guidelines for addressing sustainability in standards
- [13] Agenda 2030-delegationens slutbetänkande "Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet", SOU 2019:13 (<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2019/03/sou-201913/>)
- [14] Sammanfattning av Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet, SOU 2019:13 (<https://www.regeringen.se/4940e4/contentassets/a1d21f7c7c7c484e96c759f2b3c44638/sammanfattning-av-agenda-2030-och-sverige-varldens-utmaning--varldens-mojlighet-sou-201913.pdf>)
- [15] Agenda 2030-delegationen (<https://agenda2030delegationen.se>)
- [16] Sveriges Kommuner och Regioner – SKR – "ledarskap för hållbar utveckling" (2019 ISBN: 978-91-7585-791-6)
- [17] Sveriges Kommuner och Regioner – SKR – "Guide för planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning" (https://skr.se/download/18.105df55f1665d36a33427975/1539329268978/SKL_Guide_2015%20slutlig%20version.pdf)

⁹ Kommer publiceras

- [18] Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD – “*A Territorial Approach to the SDGs*” (<https://www.oecd.org/cfe/territorial-approach-sdgs.htm>)
- [19] Upphandlingsmyndigheten (<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/hallbarhet>)
- [20] United Nations Development Programme – UNDP - Globala målen (<https://www.un.org/sustainabledevelopment>)
- [21] Local2030’s library (<https://www.local2030.org/public/library/shelves>)
- [22] Sida – Good Governance (https://www.sida.se/contentassets/51f962f6acf0489f90fab393d807bd6d/good-governance_762.pdf)
- [23] World Health Organization – WHO - Towards a Common Language for Functioning, Disability and Health (ICF) – 2002 (<https://www.who.int/classifications/icf/icfbeginnersguide.pdf>)
- [24] Sveriges riksdag - Kommunallag (2017:725) (https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725)
- [25] UN General Assembly – “*Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*” – 1987 (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>)
- [26] Sveriges Ekokommuners Hållbarhetsprinciper (<http://www.sekom.se/H%C3%A5llbarhetsprinciper>)
- [27] FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning (<https://www.regeringen.se/4ae1cb/globalassets/regeringen/dokument/socialdepartementet/funktionshinder/konvention-om-rattigheter-for-personer-med-funktionsnedsattning.pdf>)
- [28] Council of Europe – COE – “*12 Principles of Good Governance*” (<https://rm.coe.int/12-principles-of-governance-poster-a2/1680787986>)