



Kriterier och indikatorer på hållbar utveckling: exempel från teori och praktik

Johanna Liljenfeldt
Carina Keskitalo

En investering för framtiden



CERUM Report Nr 27/2011

ISBN 978-91-7459-170-5 ISSN 0282-0277

CERUM Report Nr 27/2011

ISBN 978-91-7459-170-5

ISSN 0282-0277

CERUM; Umeå universitet; 901 87 Umeå

Tel: 090-786 56 99 Fax: 090-786 51 21

E-post: regional.science@cerum.umu.se

www.cerum.umu.se

FÖRORD

Denna bakgrundsrapport har finansierats av ACANALYS-projektet samt Umeå Kommun med syfte att stödja hållbar utveckling och tillväxt på kommun- och regionnivå. Den utgör en del av resultat från en projektgrupp som studerat arbetet med hållbarhet på kommun- och regionnivå i fallen Hållbara Umeåregionen (projektledare Carina Keskitalo, projektassistent Johanna Liljenfeldt). Resultat har också rapporterats separat på kommunnivå under 2010.

ACANALYS-projektet syftar till att utveckla kompetens för analys av hållbar regional utveckling i Västerbotten. ACANALYS ägs av CERUM, Umeå universitet, och finansieras av EU:s strukturfonder, Region Västerbotten, Västerbottens läns landsting, Umeå, Skellefteå och Lycksele kommuner, Umeå universitet samt stöds av Företagarna i Västerbotten och Västerbottens Handelskammare.

Umeå i mars 2011

Johanna Liljenfeldt och Carina Keskitalo

Kulturgeografiska institutionen, Umeå Universitet

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|----|
| Förord | 1 |
| Innehållsförteckning | 2 |
| 1. Inledning, syfte och frågeställning | 1 |
| 2. Kriterier och indikatorer på hållbar utveckling: bakgrund | 2 |
| 2.1. Hållbarhetsindikatorer | 6 |
| 2.2 Utveckla Hållbarhetsindikatorer | 9 |
| 3. Praktiska exempel på lednings- och indikatorsystem | 13 |
| 3.1. Certifiering och ledningssystem | 14 |
| 3.2. Typer av standardsättande och "best practice" | 22 |
| 4. Diskussion och slutord: generella mål inom hållbarhetskriterier och indikatorer | 48 |
| Referenser | 51 |

Tabell- och figurförteckning

Figur 1: Informationspyramid

Tabell 1: Önskade karakteristika hos HUT-indikatorer

Tabell 2: Bellagio-principerna

Tabell 3: Generella kriterier och indikatorer

1. INLEDNING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Det finns inte något universalt sätt att varken definiera hållbarhet eller att försöka mäta framstegen mot eller att hållbarhet uppnåtts. Tankar kring hållbar utveckling har varit en del av samhällsdebatten och politiken speciellt sedan år 1980, då begreppet introducerades i IUCN-rapporten *World Conservation Strategy: Living resources for sustainable development* (Olsson *et al*, 2004). Den definition som oftast citeras idag är dock den som slogs fast i Brundtland-rapporten år 1987: "Hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (NE, Internet, 2009-05-25). Idag anses hållbar utveckling oftast omfatta tre olika aspekter. För det första innebär hållbar utveckling att olika dimensioner av utveckling måste vägas samman. I allmänhet nämns här sociala, ekonomiska och ekologiska dimensioner i första hand. För det andra dyker ofta tids- och rumsförhållanden upp i diskussioner om hållbarhet. Vad gäller tidsaspekten är det här frågan om det ansvar som samhället har för kommande generationer och för att det som görs idag inte bara skall vara hållbart nu utan även leda till en hållbar framtid. Rumsförhållandet handlar om det ansvar för och påverkan som ett samhälle har på ett annat samhälles möjlighet att få en hållbar utveckling. Den tredje dimensionen som hållbarhetsbegreppet oftast innefattar relaterar till delaktighet. Detta handlar om att en hållbar utveckling bör utgå från och vara förankrad i en bred allmänhet. Det vill säga ingen enskild beslutsfattare bör på egen hand besluta om hur ett samhälles strategier för hållbarhet skall se ut. Istället kräver detta arbete att exempelvis medborgare, intresseorganisationer, privat- och offentligsektor skall samverka i detta arbete.

Målet med den här rapporten är att beskriva kriterier för och indikatorer på hållbar utveckling. Studien beskriver därmed de processer och innehållsindikatorer som kan användas för att i ett praktiskt fall bedöma vilka delar och aktörer som inkluderas och prioriteras i processerna. Rapporten beskriver och sammanställer olika teoretiska och praktiska modeller med relevans för att tillämpa hållbarhetskriterier lokalt och regionalt, med målet att inkludera en bredd av hållbarhetsprocesser och exempel från mätbara och certifierbara system till generella principer. Studien lägger också specifik vikt vid system med relevans för den svenska kontexten speciellt i kommuner och regioner.

Med ovanstående i åtanke kommer upplägget i den här texten därför inte att vara att försöka ge svar på vad exakt hållbar utveckling eller indikatorer på det samma är. Istället kommer här att presenteras hur begreppen mer allmänt definieras samt ges förslag på hur man kan se på och kategorisera hållbar utveckling samt på hur man kan se på, kategorisera och ta fram indikatorer för hållbar utveckling (HUT-indikatorer). Ett axplock från den stora skara av lednings- och styrsystem som finns idag kommer även att beskrivas.

2. KRITERIER OCH INDIKATORER PÅ HÅLLBAR UTVECKLING: BAKGRUND

Utöver ett fokus på ekologiska, ekonomiska och sociala faktorer finns en stor variation i hur litteraturen om hållbarhetsindikatorer definierar hållbarhet. En av de slutsatser som främst nämns är att vad ”hållbarhet” och ”utveckling” är och hur detta skall mätas är kontextberoende. Mineur nämner exempelvis i sin studie *Towards Sustainable Development – Indicators as a tool of local governance* (2007) att vad som anses som ett hållbart mål i en kontext kan ses som ohållbart i en annan. I samma studie är forskaren vidare även noga med att lyfta fram att indikatorer på hållbar utveckling inte utgör någon objektiv sanning utan att de är värdeladdade och socialt konstruerade mått. Hon menar också att indikatorerna, på grund av dessa egenskaper, representerar specifika sätt att definiera problem, lägga policymål och mäta framsteg på vilket därigenom gör ”definitionsrätten” till en maktfaktor när det gäller att sätta agendan för exempelvis en organisation.

Den enklaste definitionen av en indikator är att det är en ”omständighet som tyder på något” (NE, Internet, 2009-05-25). En något mer teknisk definition av en indikator är att den är en ”operationell representation av ett attribut i ett system” (Mineur, 2007, s. 3). När det gäller en HUT-indikator har Olsson *et al* definierat det som ett ”kvantitativt verktyg som analyserar förändring samt mäter och kommunicerar framsteg mot hållbart användande och omhändertagande av ekonomiska, sociala, institutionella och miljömässiga resurser” (2004, s. 8). Mendoza och Prabhu (2003, s. 320) beskriver i stort för C&I (criteria and indicators)-studier att indikatorer kan ses som ”variables that can be used to measure the status or condition of a system or process”. Hållbarhetsindikatorer inbegripande både kvalitativa och kvantitativa mått kan inordnas under ett system av principer, kriterier och slutligen indikatorer (Mendoza och Prabhu, 2003).

En sammanfattning av dessa definitioner skulle alltså kunna vara att indikatorer är ett mått på ett fenomen eller en företeelse i samhället som kommuniceras till någon. Spännvidden av typer av indikatorer och standarder från formella och mätbara certifieringssystem till oftast frivilliga standarder visar på stora skillnader både i termer av de faktorer som behandlas och det sätt på vilket de behandlas. En stor del av den teoretiska diskussionen om indikatorer har handlat om vilka faktorer dessa mäter (se Innes och Booher, 2000, för en översikt). McCool och Stankey (2004, s. 298) betonar att ”[u]ntil agreement on what is that should be sustained is reached (sustainability goals), it is impossible to identify relevant and valid indicators”. På samma sätt uttrycker Hezri (2004, s. 357) att indikatorer alltid är till för att stödja planering och inte har ett mål i sig själv: ”Policy *informing systems* such as sustainability indicators are expected to provide a sound basis for planning and decision making”.

Sustainable projects and optimal strategies for development necessitate answering four fundamental questions: ‘why unsustainable development occurs’, ‘what is sustainability’, ‘how can it be measured’, and ‘which factors affect it?’ (Andriantiatsaholiniana et al., 2004, s. 150).

Kelly uttrycker på ett liknande sätt att relevanta frågor är “what is sustained, why sustain it, how is sustainability measured, what are the politics” (Kelly, 1998, s. 453). Hezri beskriver dock att ”Indicator-policy linkages are especially important when *sustainability problems* (as opposed to discrete *environmental problems*) have been described as different in degree and kind from other policy areas, hence demanding different approaches and processes” (Hezri, 2004, s. 358).

En sammanfattning av detta skulle kunna ses som att fastställandet av specifika indikatorer alltid är underordnat specifika politiska mål, och att indikatorsystem med dess fokus på kvantitativa mätbara (snarare än kvalitativa) kriterier inte alltid är relevanta att tillämpa i en situation. Det leder också till ett fokus på hur processen för att ta fram eller tillämpa indikatorer lokalt går till, och till att det existerar tekniska kriterier för hur de politiskt fastställda kriterierna ska se ut (till exempel, vara lätta att mäta och känsliga för förändring) (McCool och Stankey, 2004).

Det finns också diskussioner om olika typer av indikatorer (samt om hur indikatorer kan aggregeras, dessa senare är dock ofta kvantitativt baserade). Horsch (1997) beskriver att indikatorer kan vara input, process, output eller resultatfokuserade. Inputindikatorer mäter resurser för ett specifikt program (mänskliga och finansiella resurser). Processindikatorer mäter det sätt på vilket programtjänster levereras. Outputindikatorer mäter kvantiteten av de tjänster och nyttor som produceras och produktionseffektiviteten. Resultatindikatorer mäter resultat av de levererade tjänsterna och nyttorna, ofta antingen inom en organisation ("agency-level indicators") eller av programmet i stort, till exempel i ett samhälle ("program-level indicators") (Horsch, 1997). Halachmi (2005) diskuterar att värderingsmätning ("performance measurement") i stort ofta hanterar både ansvarighet ("accountability") och produktivitet. Dessa två dimensioner är inte alltid kompatibla, och system som mäter den ena av dem mäter inte alltid den andra. Ansvarighet behandlar relationer och ansvarsfördelning (till exempel i relation till givna medel och produktivitet, samt i relation till externa grupper), medan produktivitet ofta behandlar resultatskapande. Ansvarighet behandlar därmed hur produktivitet åstadkoms (och ansvarighet kan sägas besvara frågan "utfördes arbetet korrekt?" medan produktivitet ställer frågan "utfördes korrekt arbete?") (Halachmi, 2005).

Andra frågor behandlar hur hållbart eventuellt resultat eller program är över tid, i den mening att det faktiskt resulterar i förändringar i organisationen. Scheirer (2005) fann i relation till detta att den organisatoriska kontexten, både inom och utom den genomförande organisationen, påverkade projektets institutionalisering. För att institutionaliseras (eller bli "hållbart" i den här bemärkelsen) behöver projektmålen passa ("fit") inom den implementerande organisationens mål och procedurer, och ha tillräckligt ledarskap och personresurser, ofta "a champion, someone who is strategically placed within an organisation to advocate effectively for the program" (Scheirer, 2005, s. 340).

På lokal nivå existerar beskrivningar av försök i olika städer att använda hållbarhetsindikatorer (i betydelsen de haft generellt i den här rapporten) (se t ex Brugmann, 1997). En beskrivning här är att lokal hållbarhet kan karaktäriseras utifrån integrerade faktorer (hur länkar beskrivs mellan ekonomiska, ekologiska och sociala fenomen), trendindikatorer (gällande mål eller trender), förutsägande indikatorer ("predictive indicators", som använder sig av scenarier), fördelningsindikatorer (som beskriver fördelning eller jämlikhet) eller condition-stress-responseindikatorer som anger

kausala modeller för lokalområdet (Brugmann, 1997). Alla dessa behandlar främst kvantitativt mätbara faktorer. Det är också av relevans hur indikatorer som används på detta sätt tas fram, till exempel genom processer som involverar avnämare eller allmänheten (Brugmann, 1997). Innes och Booher (2000) beskriver att indikatorer för hållbarhet i stadsmiljö skulle kunna behandla främst systemvärdering (ett mindre antal indikatorer med fokus på centrala frågor för staden), samt också policy och programindikatorer (aktiviteter och resultat inom olika program och projekt), samt slutligen ”rapid feedback indicators” för att stödja individer och organisationer i dagligt arbete.

Det existerar också indikatorer för att mäta regional integration, till exempel vad gäller hållbarhet. Lombaerde et al. (2006) anger att medan just mätmetoder för regional integration inte är så välutvecklade skulle en sådan bedömning kunna fokusera bland annat på institutionell eller praktisk genomförandeintegration, nivå av ambition för integration i projektet, uppfattning av integration hos en eller flera aktörer, integration i allmänhet eller per sektor eller policyområde. Lombaerde et al. (2006) analyserar tolv olika indikatorsystem som utvecklats för att bedöma regional integration, och fastställer att målen inom dessa till stor del skiljer sig åt och att även ett fokus på tekniska frågor för mätbarhet ofta leder till frågor om politiska beslut; resultat liknande de som beskrivningen av indikatorsystem ovan också resulterat i.

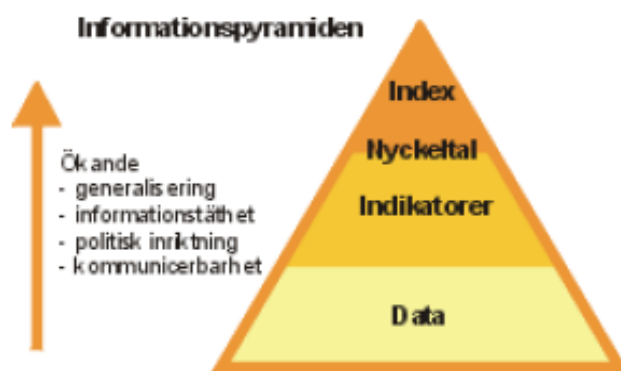
Som ett resultat av bredden inom hållbarhetsarbete existerar också litteratur gällande bedömningar av hållbarhet utanför indikatorsystem, som istället relaterar till standarder eller konceptet i stort med dess fokus på social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Här har t ex Lehtonen föreslagit att social hållbarhet som en minst utvecklad dimension av dessa skulle kunna bedömas till exempel utifrån ramverk eller teorier om socialt kapital som behandlar tätheten i nätverk av sociala relationer (inom vilket dimensioner om svag och stark hållbarhet också skulle kunna inordnas) (Lehtonen, 2004). Lehtonen pekar också på svårigheterna med att praktiskt bedöma interaktionerna mellan sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet (utifrån exemplet OECD Environmental Performance Reviews som använder sig av breda kategorier som hälsa och demografi och gör ett specifikt urval av olika kategorier, se vidare Lehtonen 2004). En stor mängd praktiskt utvecklade indikatorer samt certifieringssystem existerar som på olika sätt syftar till att stödja hållbarhet. Dessa kommer att beskrivas senare i rapporten.

2.1. HÅLLBARHETSINDIKATORER

Enligt Mineur (2007) går det att dela in hållbarhetsindikatorer i fyra olika kategorier beroende på vilken funktion de har¹. I den första typen av kategori återfinns indikatorer som är ämnade att hjälpa till att fastställa policymål för hållbar utveckling i en organisation – *målsättande* indikator. Den andra typen av indikatorer är av *teknisk och styrande* karaktär. Denna typ av indikatorer mäter utvecklingen mot de hållbarhetsmål som fastställts samt utvärderar enskilda enheters eller funktioners prestationer på området i syfte att informera eller guida beslutsfattare och planerare. Den tredje typen av indikatorer används för *kommunikation till allmänheten* samt för att främja *deltagande*. Genom att höja medvetenheten och utbildningen om utvecklingen på hållbarhetsområdet i området generellt eller inom specifika grupper är förhoppningen att fler skall vilja engagera sig i samhällets framtida utveckling. Den sista funktionen som indikatorer kan ha är att möjliggöra *jämförelse* mellan olika organisationer eller områden, exempelvis hur hållbarhetsutvecklingen inom ett antal olika kommuner ser ut relativt varandra. I Mineurs studie var de flesta HUT-indikatorsystem som studerades av teknisk och styrande karaktär. Det bör dock sägas att många system har fler än en funktion och därför kan användas i flera olika syften utöver det primära.

Beroende på vilket syftet och målgruppen för ett indikatorsystem är kommer också de mätresultat som framställs genom systemet med nödvändighet att behöva läggas fram och kommuniceras på lite olika sätt. Ett belysande exempel för detta behov är till exempel skillnaden mellan att kommunicera mätresultat för en orts

luftkvalité till å ena sidan en trafikplanerargrupp bestående av experter eller å andra sidan till den breda allmänheten. Den förstnämnda gruppen är antagligen intresserad av att få ta del av mer exakta mätvärden på olika avgasutsläpp (exempelvis koldioxid) medan allmänheten kanske får mer ut av att få veta om luftkvalitén i största allmänhet blir bättre



Figur 1: Informationspyramid (Gunnarsson, 2006)

¹ De tre första kategorierna härstammar från ett europeiskt forskningsprojekt kallat Pastille (Promoting Action for Sustainability Through the Use of Indicators at the Local Level i Europe), medan den sista kategorin är Mieurs eget bidrag.

eller sämre. I figur 1 visas i form av en pyramid olika sätt att presentera information på. Principen här är att ju närmare pyramidspetsen man kommer ju mer generell och därmed ju mer lättkommunicerad blir informationen, dock blir informationen samtidigt allt mer oprecis och trubbig. Den ”minsta” enheten i indikatorsammanhang är *data*. Data är själva mätresultatet vilket i sig självt inte kan användas för att tolka en situation.

Tabell 1: Önskade karakteristika hos HUT-indikatorer

| Vetenskapliga kriterier | Funktionella kriterier |
|---|---|
| Känsliga Känsliga för förändringar | Enkla Lätta att använda |
| Kvantifierbara Möjliga att kvantifiera | Policyrelevanta Stöder prioriterade policys och sakfrågor |
| Mätbara Enligt standardiserade metoder | Tillgängliga Använder tillgängligt data |
| Verifierbara Möjliga att verifiera av en tredje part | Tidsmässigt passande Möjliga att producera inom rimlig och passande tidsskala |
| Tydliga i värde Visar en tydlig inriktning för positiva och negativa värden | Få Möjliga att hantera |
| Tydliga i innehåll Mäter vad de skall mäta | Jämförbara Användbara som benchmarking-verktyg |
| Passande i skala Varken över- eller underaggregerad | Genomförbara Realistiska att mäta |
| Objektiva Oberoende av antaganden | Förståeliga Möjliga att förstå för alla avnämare |
| Förändringsbara Möjliga att påverka | Demokratiska Människor bör få bidra till val av indikatorer och ha tillgång till resultat |
| Omfattande Omfattar alla aspekter av frågan | Inkluderande Inkluderande av avnämare i mättningsprocessen |

(Mineur, 2007)

Nästa steg i pyramiden är *indikatorer*. Dessa bygger på data men skall ge mottagaren mer information om eller ge en beskrivning av ett visst fenomen. Efter detta kommer nyckeltal

(även kallat kärn- eller huvudindikatorer) vilket är få och noggrant utvalda indikatorer med högt kommunikationsvärde. Dessa nyckeltal skall fungera som budbärare och ge information om olika trender och underlätta prioriteringar mellan olika områden (Mineur, 2007). Högst uppe i pyramiden återfinns index. Index definieras av Gunnarsson (2006) som ”ett numeriskt värde som bildats på grundval av två eller fler indikatorer eller data och som på ett eller annat sätt sammanfattar detta dataunderlag”. Här har olika indikatorer valts ut och sammanfogats med andra för att ge en övergripande bild av ett fenomen. Gunnarsson påpekar att resultatet kan vara något trubbigt och det kan vara svårt att basera några politiska beslut på indexet. Exempel på index kan till exempel vara Human Development Index (HDI) eller ekologiska fotavtryck.

Själva indikatorerna kan se ut och vara uppbyggda på en rad olika sätt. Mineur har utifrån ett antal tidigare studier sammanställt en lista över en rad egenskaper som är önskvärda hos HUT-indikatorer (se Tabell 1). Dessa karakteristika är indelade i två grupper: vetenskapliga kriterier och funktionella kriterier. I den första gruppen nämns kriterier som indikatorerna behöver ha för att garantera deras vetenskapliga värde samt för att ge utvecklings- och valprocessen en metodisk legitimitet. Kriterierna i den andra gruppen tar fasta på det faktum att indikatorerna också behöver vara policyrelevanta och fungera i den politiska processen. Ett problem med de olika kriterierna är att de inte alltid går att kombinera. Mineur ger som exempel att en indikator som är tydlig i innehåll, det vill säga mäter det den skall mäta, ibland kan vara svår eller dyr att få tag på, det vill säga tillgänglig och genomförbar.

Utöver ovannämnda egenskaper går det också att dela upp hållbarhetsindikatorer i kvalitativa och kvantitativa. Vanligtvis är det den kvantitativa formen av indikatorer som återfinns inom olika indikatorsystem. Dessa indikatorer bygger på, så att säga, objektivt mätbara värden. Indikatorer av detta slag är till exempel mått på halten av koldioxid i luften, medellivslängd eller inflation. Mineur (2007) nämner dock att det finns ett antal svårigheter med att bara förlita sig på denna form av indikatorer. Till exempel kan vissa aspekter av hållbar utveckling utelämnas om endast kvantitativa mätningar används – vissa saker kan exempelvis inte kvantifieras. En annan aspekt är att om det skulle vara så att det råder brist på data så kan kvalitativa indikatorer istället användas för att fånga upp det som skall mätas. Dessa kvalitativa indikatorer är indikatorer som är uppbyggda på mätdata av subjektiva värderingar eller som överhuvudtaget inte gör några mätningar. Ett

exempel på en indikator som bygger på subjektiva mätvärden är till exempel en indikator som mäter hur belåtna invånarna i en stad är med samhället genom att ett antal personer får bedöma sin ”belåtnhet” på en förutbestämd skala. En indikator utan direkt datamätning å sin sida är en indikator som endast förutsätter att en beskrivning görs av arbete eller policy (om sådan finns) på ett visst område, exempelvis att en organisation skall beskriva den eller de policys som tillämpas inom organisationen gällande mänskliga rättigheter.

Det finns även några övriga egenskaper som indikatorer kan tänkas ha och som slutligen kan vara relevanta att nämna i detta sammanhang. Till exempel nämns det ibland att indikatorer bör vara kostnadseffektiva för att de faktiskt skall användas. Indikatorsystems hållbarhetssammanhang eller tvärvetenskapliga dimension kan också vara bra att se över – mäter indikatorerna hur olika hållbarhetsområden samverkar? Det kan också vara en idé att studera hur väl indikatorer förenas med indikatorer som finns på andra samhällsnivåer för att exempelvis möjliggöra framtida jämförelser. Avslutningsvis kan det även vara en tanke att inkludera både trögrörliga och lätt föränderliga indikatorer i ett indikatorsystem. Detta i och med att trögrörliga indikatorer håller över tid och kan visa på långsiktig förändring medan lätt föränderliga indikatorer kan fungera som ”vindflöjen” och snabbt ge kunskap om att något håller på att förändras i en ny riktning.

2.2 UTVECKLA HÅLLBARHETSINDIKATORER

Som framgår av ovanstående text kan indikatorer och indikatorsystem se ut och användas på en mängd olika sätt. För att få samstämmiga och användbara indikatorer är det därför viktigt att processen för att ta fram dessa är väl genomtänkt. I Markku Lehtonens studie (se Hildén och Rosenström, 2008) betonas också hur viktig processen för att utveckla indikatorsystem är för att indikatorerna skall ses som tillräckligt betydande, trovärdiga och legitima för viktiga intressenter. Han menar att utan denna stabila grund i processen kommer indikatorerna inte att få den effekt de borde få på de policys som de hör samman med. Med detta i åtanke skall nu presenteras ett antal sätt som kan användas för att välja och/eller utveckla indikatorer och indikatorsystem.

Den första metoden för att ta fram indikatorer som skall presenteras här är den så kallade PSR-modellen eller Pressure State Respons modellen. Denna modell utvecklades av

OECD och bygger på idén om att världens ekosystem utsätts för olika typer av påtryckning eller stress (pressure) som beslutsfattare sedan bör reagera på (respond) på olika sätt (Mineur, 2007). Ett exempel på hur indikatorer utvecklade med hjälp av denna modell skulle kunna se ut kan härledas från problemen med klimatförändringar. Här skulle till exempel stressindikatorn kunna vara CO₂-utsläpp, state eller tillståndsindikatorn kunna vara CO₂-koncentration i luften och reaktionsindikatorn kunna vara CO₂-skatt (Bossel, 1999). Modellen kan också utvidgas för att belysa ett område ännu bättre. Europeiska miljöbyrå, EEA, har lagt till två ytterligare dimensioner till PRS-modellen – drivande krafter (driving force) och påverkan (impact) – och därmed tagit fram DPSIR-modellen. I ovanstående exempel skulle en drivande kraft kunna vara mängd använd olja i samhället och påverkan skulle kunna vara global temperatur.

Ett annat sätt att utveckla indikatorer och indikatorsystem är att använda sig av checklistor på aspekter som behöver beaktas i detta arbete. Olsson *et al* (2004) har till exempel utifrån ett antal olika studier tagit fram en lista innehållande 12 frågor som skall främja ”hållbarhetstänkande och hjälpa till att inkludera så många aspekter av hållbar utveckling som möjligt” i utvecklingsarbetet (s. 16). Frågorna är formulerade som följer (egen kursivering):

1. Visar indikatorerna det *långsiktigt* smarta sättet att *använda naturresurser* – förnyelsebara och icke-förnyelsebara, lokala och från avlägsna resurser – som regionen förlitar sig på?
2. Visar indikatorerna det smarta sättet att använda *estetiska kvalitéerna* – natur och kulturmiljöns skönhet och livsbejakande kvalitéer - som är viktiga i regionen?
3. Visar indikatorerna hur regionens invånare använder regionens *humankapital* – kunskap, hälsa och utbildning?
4. Visar indikatorerna användningen av regionens *sociala kapital*?
5. Visar indikatorerna det smarta sättet att använda regionens *tillverkade kapital*?
6. Ger indikatorerna ett *långsiktigt perspektiv* på regionen?
7. Visar indikatorerna på frågan om *ekonomisk, social och biologisk mångfald* i regionen?
8. Visar indikatorerna på *rättvis fördelning och rättvisa*?
9. Mäter indikatorerna *länken mellan de olika HUT-dimensionerna* (ekonomisk, social och ekologisk) i regionen?

10. Mäter indikatorerna *utveckling som sker på bekostnad av en annan region eller samhälle eller global hållbarhet*?
11. Innebär skapandet och användandet av indikatorer ett *inkluderande av intressenter* i regionen?
12. Är indikatorerna *formulerade på ett proaktivt sätt*?

Själva arbetet med indikatorutvecklingen går helt enkelt ut på här att de indikatorer man överväger att använda sig av jämförs mot dessa frågor. Om det är någon fråga som inte besvaras med ett ”ja” kan det då vara skäl att se över om det är någon indikator som behöver läggas till eller omformuleras.

Som redovisats så är ovanstående metoder främst inriktade på valet av själva indikatorerna. Det finns även metoder som tar mer av ett helhetsgrepp på arbetet med indikatorutveckling. I dessa ges inte bara riktlinjer för själva indikatorinnehållet utan här framhävs även vikten av att arbeta fram visioner och mål för arbetet, att inkludera intressenter samt att ta fram riktlinjer för hur införandet och det praktiska arbetet med indikatorerna skall skötas. En sådan metod är den så kallade PICABUE-metoden. Denna metod utvecklades i Storbritannien på 90-talet och är speciellt ämnad för indikatorutveckling för städer. PICABUE står för de sju aspekter som skall beaktas när indikatorerna skall tas fram: principles, issues, construct, augment, boundary, uncertainty och evaluation. Den första aspekten handlar om att intressenter måste komma överens om de principer och definitioner på hållbar utveckling som skall användas och målet för indikatorsystemet (Mineur, 2007). Den andra aspekten syftar på behovet av att identifiera och välja de frågor som är av intresse, medan aspekt tre handlar om behovet av att konstruera och välja ut indikatorer för dessa frågor (Mineur, 2007). Aspekt fyra och fem handlar om att förstärka och utvidga indikatorerna samt anpassa dem så att de beaktar tvärdimensionella frågor (Mineur, 2007). Den sjätte aspekten säger att indikatorer vidare bör utvecklas för att beakta olika osäkerheter och den sista principen understryker behovet av utvärdering och översyn av de slutliga hållbarhetsindikatorerna (Mineur, 2007).

Ett annat, och än mer utvecklat, system som slutligen bör nämnas är de så kallade Bellagioprinciperna som publicerades år 1997 (Hildén och Rosenström, 2008). Principerna, som är tio till antalet (se tabell 2), utvecklades av en grupp bestående av 24 forskare och statistiker och baseras på deras åsikter om hur man idealt skall utvärdera

hållbar utveckling. De tio principerna omfattar hela processen kring val av indikatorer, inklusive allt från val av indikatorer och hur de skall tolkas till hur resultatet skall kommuniceras (Mineur, 2007). Princip nummer ett säger att arbetet med att utveckla

Tabell 2: Bellagio-principerna

| Aspekt | Principer |
|--------------------------------------|---|
| Upprätta en vision | 1. Guidande vision och mål |
| Innehåll | 2. Holistiskt perspektiv 3. Viktiga element 4. Tillräcklig omfattning 5. Praktiskt fokus |
| Nyckelfrågor | 6. Öppenhet 7. Effektiv kommunikation 8. Brett deltagande |
| Upprätta möjligheter för utvärdering | 9. Fortgående utvärdering 10. Institutionell kapacitet |

hållbarhetsindikatorer bör guidas av en tydlig vision och praktiska mål för denna vision (Bossel, 1999). Punkterna två till fem behandlar själva innehållet av indikatorerna, det vill säga vilka rumsliga och tidsmässiga aspekter som indikatorerna bör omfatta. Det holistiska perspektivet innebär att hela system såväl som systemets delar bör beaktas, att sociala, ekologiska och ekonomiska subsystems välmående bör beaktas och att både positiva och negativa följder av mänskligt handlande bör beaktas (Bossel, 1999). Principen viktiga element handlar om att rättvisa mellan både människor idag och mellan olika generationer bör övervägas, att de miljömässiga förhållanden som livet beror på bör beaktas samt att man bör ha i åtanke de ekonomiska och icke-marknadsbaserade aktiviteter som bidrar till mänskligt och socialt välmående (Bossel, 1999). Principen om tillräcklig omfattning säger att tidshorisonten bör vara sådan att både människors och ekosystems tidsskalor skall omfattas samt historiska och nuvarande förutsättningar bör användas för att ”företspå” framtida utveckling. Principen säger vidare att den geografiska utblicken bör inkludera både lokal och avlägsen påverkan. Principen praktiskt fokus ger instruktioner om att indikatorsystemen bör ha en begränsad mängd indikatorer som skall ha någon form av organisering och att det är bra om dessa är standardiserade mått för att underlätta jämförelse. Principerna sex till åtta tar fasta på olika ”nyckelfrågor” som bör

finnas i åtanke under arbetsprocessen: öppenhet, effektiv kommunikation och brett deltagande. Öppenhet syftar på att metoden för indikatorarbetet, och dess eventuella brister, skall redovisas öppet. Effektiv kommunikation handlar om att indikatorerna skall vara förståeliga av och engagera allmänhet och beslutsfattare. Brett deltagande säger att allmänheten, olika intressenter samt beslutsfattare bör vara med i arbetet. De två sista principerna – fortgående utvärdering och institutionell kapacitet – behandlar de mer praktiska behoven kring indikatorarbetet efter att systemet väl är fastställt. Fortgående utvärdering tar fasta på att det måste utvecklas former som säkerställer fortgående utvärdering, att indikatorerna anpassas till förändringar och osäkerheter, att mål, ramverk och indikatorer kan justeras när ny kunskap har nåtts samt att utveckling av det kollektiva lärandet och återkoppling till beslutsfattare främjas. Institutionell kapacitet å sin sida handlar om att utdelning av ansvar och fortgående stöd till beslutsfattare bör säkerställas, att det skall finnas en institutionell möjlighet att samla, underhålla och dokumentera data samt att stöd skall ges till utveckling av lokal utvärderingskapacitet.

3. PRAKTISKA EXEMPEL PÅ LEDNINGS- OCH INDIKATORSYSTEM

Givet den stora bredden ovan i vad som kan ses som en indikator på hållbarhet och hur denna kan definieras är det inte förvånande att praktiska system för att definiera hållbarhet existerar inom ett spektra från tvingande formella certifieringsprocesser (som ISO 9001 eller EMAS) till frivilliga principöverenskommelser (som Naturliga steget, Leipzig Charter och Ålborg, vilka diskuteras nedan). Certifiering och standardsättande som system har i ökande grad utvecklats under de senaste decennierna för att kontrollera verksamheter (och ses ibland som en del i new public management). Standardsättande och certifiering som system utgår oftast från generella principer som konkretiseras i mätbara och kontrollerbara kriterier. Efterlevnaden av dessa kriterier inom organisationer som söker certifiering kontrolleras ofta av oberoende revision ("auditing"). Detta gäller både olika standardsättningsystem på nationell bas och internationellt baserade system som skogscertifiering (t ex det marknadsbaserade Forest Stewardship Council, där skogsägare når konkurrensfördelar på marknaden genom att erbjuda certifierade produkter). Förutom formella certifieringssystem finns förstås många informella system som oftast drivs av formellt icke bindande åtaganden. Dessa kan t ex vara resultat av "best practice"-nätverk eller användas för att skapa eller etablera sådana utifrån upplevda behov bland aktörer.

Sådana informella system föregår ofta formella åtaganden; existensen av sådana ”bottom-up”-baserade samarbeten kan till exempel signalera en acceptans för reglering inom dessa områden till beslutsfattare. Nätverksbyggande kan därmed ses som en del i normskapande, och kan till exempel föregå mer formella medel.

Nedan kommer ett urval av olika lednings- och indikatorsystem att presenteras. Dessa är uppdelade i system som har karaktären av formella certifieringssystem och system som är av mer informell, principiell eller processuell karaktär.

3.1. CERTIFIERING OCH LEDNINGSSYSTEM

ISO 9001

ISO står för International Organization for Standardization och är en internationell organisation som har som syfte att samordna och harmonisera internationella standarder. Organisationen består av ett nätverk av 161 nationella standardiseringsinstitut samt ett samordnande sekretariat i Genève, Schweiz (ISO, Internet, 2009-06-25). En av de mest välkända standarder som tagits fram inom ISO:s regi är den så kallade ISO 9001-standarderna för framtagande av kvalitetsledningssystem. Standarden introducerades på marknaden år 1987 och utgör, tillsammans med ISO 9000 (bestående av principer och terminologi), ISO 9004 (vägledning till verksamhetsförbättring) och ISO 19011 (vägledning för revision av kvalitetsledningssystem), ISO 9000-serien, vilken är ”världens mest använda modell för verksamhetsutveckling” (SIS, Internet, 2009-09-15). Serien togs fram utifrån resultaten från en internationell undersökning som visade på åtta ”ledningsprinciper” som skiljer de mest lönsamma företagen från andra företag (Lanner, 2008). Dessa åtta ledningsprinciper är *kundfokus*, *ledarskap*, *medarbetarnas engagemang*, *processinriktning* (aktiviteter och resurser är delar i en kedja som skall samverka), *systemangreppssätt (helhetssyn)*, *ständiga förbättringar*, *faktabaserade beslut* samt *leverantörssamverkan*. Även efter ett antal revisioner av ISO-serien (den senaste versionen av ISO 9001 kom ut 2008) kan ännu dessa ledningsprinciper tydligt urskiljas i standardens uppbyggnad.

Det yttersta ansvaret för kvalitetsledningssystemet i en organisation tillfaller den högsta ledningen. Denna skall inledningsvis fastslå policy och mätbara mål för kvalitetsarbetet (Lanner, 2008). Ett viktigt moment i detta arbete inom företaget är att skapa system för att fånga upp och ta tillvara de önskemål och krav som kunderna har. Detta då arbetet i grund

och botten skall syfta till att tillhandahålla den produkt eller tjänst som kunden vill/kommer att vilja ha. Här understryks vikten av att föra en bra dialog och kommunicera med kunderna. Vidare skall ledningen också säkerställa att tillräckliga resurser tillförs för att kvalitetsarbetet skall kunna genomföras och informera medarbetare om att kundkrav och lagar skall uppfyllas. Resurser här syftar till allt från monetära och infrastrukturella resurser till att säkerställa att medarbetare har rätt kompetensnivå och att verksamhetsmiljön uppfyller olika kvalitetskrav (t ex rätt rumstemperatur vid produktframställning) (Lanner, 2008). Ledningen skall också se till att kommunikation om ledningssystemet fungerar inom verksamheten och att ansvar och befogenheter för olika moment är fastställda och kända (Lanner, 2008). Angående kommunikationen här kan sägas att ISO 9001-standarden i allmänhet ställer mycket långtgående dokumentationskrav i alla moment och för denna dokumentation skall det finnas rutiner för att uppdatera, underhålla och, när nödvändigt, tillhandahålla informationen. Ledningen skall slutligen även enligt standarden genomföra regelbundna översyner och utvärderingar av systemets effektivitet och lämplighet samt förbättra systemet, policy och mål där så behövs (Lanner, 2008). För att detta skall vara möjligt bör det inom organisationen finnas beslut om ett sätt att mäta och övervaka hur ledningssystemet fungerar samt införa rutiner för hur revision av systemet skall gå till. Ett speciellt viktigt område att undersöka och följa upp i en analys av systemets prestanda är enligt standarden ”kundtillfredsställelse”. En analys skall även omfatta data om egenskaper hos produkter och processer (detta handlar bland annat om felaktiga produkter och hur dessa hanterats samt om krav på produkter uppfylls) samt leverantörers prestanda. Vad gäller leverantörer skall det i organisationen finnas rutiner för upphandling av varor och tjänster som skall säkerställa att inköpta produkter uppfyller de krav som finns inom kvalitetsledningssystemet. Om ledningen efter genomgång av ledningssystemets prestanda upptäcker några avvikelser eller har möjlighet att förutse eventuella kommande avvikelser skall denna ändra systemet för att korrigera och förebygga detta (Lanner, 2008).

ISO 14 001

År 1993 bildade ISO en teknisk kommitté med uppdrag att ta fram standarder för att reducera företags och organisationers negativa påverkan på miljön – både vad gäller organisationsprocesser och framställda produkter. Resultatet blev ISO 14000-serien där miljöledningssystemet ISO 14001 är en av komponenterna². År 1996 släpptes ISO 14001 på marknaden, tätt följt av de övriga delarna i serien.

ISO 14001:2004 (standarden skall revideras vart femte år och detta gjordes senast 2004) är ett frivilligt åtagande och är förebyggande till sin karaktär. Syftet är att hjälpa den högsta ledningen (standarden har genomgående ett uppifrånperspektiv till sitt upplägg) inom ett företag eller en organisation att bedriva ett systematiskt miljöarbete. Ambitionen i arbetet är att organisationen med tiden skall bli bättre och bättre på sitt miljöarbete. Systemet består av fem grundelement – miljöpolicy, planering, införande och drift, kontroll och korrigerande åtgärder samt ledningens genomgång – som organisationen i tur och ordning skall ta sig an i återkommande cykler. Var och en av de fem grundelementen kan också delas in i 17 element vilka alla innehåller ett antal skall-krav. Dessa skall-krav är totalt 52 till antalet och skall alla uppfyllas för att ett certifikat skall kunna erhållas. Utöver detta har standarden också som grundkrav att värdlandets lagstiftning skall uppfyllas. Vidare finns även hela Rio-deklarationen samt International Chamber of Commerces riktlinjer för hållbar utveckling inom företagsvärlden (se nedan) som bilaga till ISO 14000-serien. För att bli certifierad enligt standarden måste principerna i dessa bilagor erkännas.

Certifiering enligt ISO 14001 kan utfärdas av i princip vem som helst (definieras som ”tredje part”). Inom Sverige finns dock en statlig myndighet, Styrelsen för ackreditering och kontroll (SWEDAC), som utfärdar ackrediteringar till olika certifieringsorgan vilka sedan i sin tur har rätt att utfärda certifikat till företag och organisationer. I Europa har man även upprättat ett vägledningsdokument (European Co-operation for Accreditation, 2003) för att säkerställa att certifieringsproceduren sköts på ett ändamålsenligt sätt inom Europas samtliga länder. De krav som bland annat ställs på en organisation för att denna skall kunna erhålla ett certifikat är att organisationen har ”avgränsat området för miljöledningssystemet, identifierat områdena för miljöpåverkan, satt upp mål för miljöarbetet samt utformat ett miljöledningsprogram för målen. Därutöver skall det finnas

² Övriga komponenter är bland annat standarder för miljörevision, miljöprestanda, livscykelanalys, miljömärkning samt miljödeklaration.

dokumenterade ansvarförhållanden, rutiner, instruktioner samt regelbundet återkommande revisioner i syfte att finna möjligheter till miljöförbättringar.” Ett utfärdat certifikat är sedan giltigt i tre år efter vilket en ny miljörevision görs för att se om organisationen ännu uppfyller standarden. Denna gång krävs även att företaget kan visa upp mätbara förbättringar inom verksamheten jämfört med gången innan.

Med tanke på alla de krav som nämnts ovan som ställs på företag eller organisationer för att få certifiera sig enligt ISO 14001 kan systemet verka vara ganska omfattande och krävande. I praktiken har dock företagen och organisationerna stor handlingsfrihet när det gäller att omsätta systemet i praktiskt handling. Det är upp till den enskilda organisationen att själv bestämma var avgränsningen för ledningssystemet skall gå, dels rumsligt (hur stor del av verksamheten skall ingå i systemet), dels organisatoriskt (skall systemet integreras i resten av verksamheten eller skall det finnas på sidan om). Det är också upp till organisationen själv att tolka standardens krav och fatta beslut om hur det skall införas, vilken inriktning det skall få och vilken ambitionsnivån skall vara.

ICC:s näringslivsprogram för hållbar utveckling

Näringslivsprogrammet för hållbar utveckling består av 16 principer som skall ge företag en bas för sitt miljöarbete. Den första principen säger att företaget skall prioritera miljöarbete som en av de viktigaste verksamheterna inom företaget och som en viktig förutsättning för hållbar utveckling. Första principen säger också att företaget skall utforma *riktlinjer, program och rutiner för att verksamheten skall vara miljöanpassad*, medan princip två säger att dessa riktlinjer, program och rutiner skall *integreras i styrningen av företaget*. Riktlinjer, program och rutiner skall sedan *ständigt förbättras* utifrån gällande lagar och med hänsyn till teknisk och vetenskaplig utveckling, konsumenternas behov och samhällets förväntningar (princip 3).

Principerna 4 till och med 10 behandlar de olika områden inom verksamheten där miljöarbetet bör bedrivas som direkt har att göra med företagets varor och tjänster: *utbilda och motivera anställda* att utföra sina uppgifter på ett miljömässigt ansvarsfullt sätt (princip 4); på förhand *bedöma miljökonsekvenser* innan en ny verksamhet påbörjas eller en gammal avslutas (princip 5); *utveckla och tillhandahålla varor och tjänster*, som har minimal inverkan på miljön, som kan användas säkert för avsett ändamål, som utnyttjar energi och naturresurser effektivt och som kan återvinnas, återanvändas eller deponeras

säkert (princip 6); ge *råd och utbildning till kunder, distributörer och allmänhet* om hur varor, och i förekommande fall tjänster, bör användas, transporteras, lagras och deponeras på ett säkert sätt (princip 7); utveckla, utforma och bedriva *tillverkning* med hänsyn till effektiv användning av energi och råvaror, hållbar användning av förnybara resurser, minimering av skadliga miljöeffekter och avfall samt säker och ansvarsfull deponering av avfall (princip 8); utföra och stödja *forskning* om miljöpåverkan av råvaror, tillverkningsprocesser, utsläpp, produkter och avfall från företagets verksamhet och hur negativa effekter kan minimeras (princip 9); samt anpassa tillverkning, marknadsföring och användning av varor eller tjänster eller verksamheter i *överensstämmelse med känd vetenskap och teknisk kunskap* för att *förebygga allvarlig och oåterkallelig miljöförstöring* (princip 10).

De fem följande principerna behandlar kontakter som företaget har utanför sin verksamhet. Princip elva vänder sig till *entreprenörer och leverantörer* som företaget har att göra med och säger att företaget skall verka för att ”dessa principer antas av entreprenörer som handlar på företagets uppdrag, att stödja och i tillämpliga fall kräva förbättringar i deras verksamhet för att göra den förenlig med företagets samt att uppmuntra leverantörer att tillämpa dessa principer”. Princip tolv handlar om samarbete med *räddningstjänst* för att utveckla och uppdatera beredskapsplaner mot olyckor i de fall det föreligger betydande risker för skador som kan drabba miljön eller möjliga gränsöverskridande effekter. Principerna tretton och fjorton riktar fokus mot näringslivet och den offentliga sektorn och säger att företaget här skall bidra till att *miljöanpassad teknik och miljömedvetet ledarskap sprids* samt till att *utveckla politik, program och utbildning* för att stärka miljömedvetenhet och skyddet av miljön. *Öppenhet och dialog* med anställda och allmänhet behandlas i princip 15 som anger att en sådan öppenhet och dialog skall främjas genom att företaget föregriper och besvarar deras oro över tillverkningens, varornas, tjänsternas och avfallens potentiella risker och påverkan inklusive dessa aspekters gränsöverskridande eller globala betydelse.

Den sista principen gäller *bedömning och redovisning*. Denna säger att företaget skall mäta resultatet av miljöarbetet samt att genomföra regelbundna miljörevisioner och bedömningar av överensstämmelsen med företagets regler, gällande lagstiftning och dessa principer samt att periodiskt förse styrelse, aktieägare, anställda, myndigheter och allmänhet med relevant information.

EMAS

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) är ett miljöstyrningssystem utvecklat av EU i början på 1990-talet. Bakgrunden till systemet var att det i Storbritannien, som första land i världen, år 1992 hade lanserats en nationell standard för miljöledningssystem – BS775. I EU fanns det sedan 1990 ett förslag till miljörevision (Eco-Audit Scheme) och nu ville man införa ett frivilligt koncept för miljöledningssystem för alla länder i unionen. Tanken var att införa en frivillig förordning för miljöstyrning och miljöredovisning inom industrin där länderna skulle ha möjlighet att själva ta fram riktlinjer gällande tillämpning och omfattning på systemen. 1994 infördes förordningen i Sverige genom en lag om frivillig miljöstyrning och miljörevision (SFS 1994:1596). I dagsläget ingår systemet – EMAS – i EU-kommissionens femte aktionsprogram ”Mot en hållbar utveckling” (EMAS, Internet, 2009-05-25).

Det första miljöstyrningssystemet, EMAS (I), var alltså utvecklat med industrin i åtanke. Systemet var anläggningsspecifikt och certifikat utfärdades för en del av eller en hel industrianläggning. De två första åren som EMAS (I) fanns på marknaden var systemet det mest använda av sitt slag. När ISO 14001 släpptes på marknaden sjönk dock intresset för EMAS (I). Fördelarna med ISO 14001 framför EMAS (I) var att ISO-systemet var globalt medan EMAS (I) var kopplat till EU. Vidare riktades ISO-systemet både till industri- och tjänsteföretag och kunde samtidigt gälla för flera platser som ett företag eller organisation var verksam på.

År 1997 förändrades förutsättningarna för EMAS-systemet. Då erkände nämligen EU också ISO 14001 som miljöstyrningssystem vilket gjorde det möjligt att sammanlänka EMAS (I) och ISO 14001. Detta ledde till att det år 2001 introducerades en ny version av EU:s miljöstyrningssystem – EMAS (II) – vilket är helt uppbyggt enligt ISO 14001 och uppfyller alla de krav som ISO 14001 ställer. Det finns dock två viktiga punkter som skiljer systemen åt. Det första är att EMAS (II) fortsättningsvis endast gäller inom EU:s gränser och det andra är att EMAS-systemet ställer krav på offentlig redovisning av det miljöarbete som företagen och organisationerna inom systemet bedriver.

Det som inom ISO-systemet kallas för certifiering kallas inom EMAS-systemet för registrering. Med undantag för den offentliga redovisningen av miljöarbetet gäller samma

krav för EMAS som för ISO. Det organ som ansvarar för registrering och ackreditering av företag och organisationer samt ackreditering av miljökontrollanter för EMAS-systemet i Sverige är Miljöstyrningsrådet. Detta råd samägs av staten, Svenskt Näringsliv och Kommunförbundet.

Botkyrkamodellen

Med speciell relevans för hållbarhetsarbete i svenska kommuner existerar också Botkyrkamodellen, vilken som namnet antyder har utvecklats i Botkyrka kommun. Här arbetar man med hållbar utveckling med hjälp av två olika processer. Den ena processen, ”Ett hållbart Botkyrka”, utgår från Ålborgåtagandena (se nedan under 3.2) och har som mål att göra Botkyrka kommun som geografiskt område mer hållbart. Den andra processen, ”Botkyrkamodellen - Certifiering för hållbar utveckling”, är ett certifieringsarbete som utvecklats inom kommunen med syftet att göra kommunens interna verksamhet mer hållbar.

Arbetet med Ett hållbart Botkyrka inleddes 2004 med att utredningsrapporter för olika områden³ inom kommunen togs fram. I dessa rapporter identifierades kommunens styrkor och svagheter i arbetet för en hållbar utveckling. Rapporterna sammanställdes sedan till en lägesredovisning gällande förhållandet mellan kommunen och Ålborgåtagandena. Utifrån lägesrapporten och de styrkor och svagheter som identifierats tog tre olika utvecklingsgrupper (”tillväxt och välfärd”, ”stadsutveckling” och ”klimat och trafik”) fram förslag till vilka områden Botkyrka kommun skall prioritera att jobba med. Dessa områden, kallade ”utmaningar”, är sex till antalet och skall ge en känsla av hur Botkyrka skall se ut efter 30 år. Exempel på de utmaningar som valts ut är ” Botkyrkaborna har arbete” och ” Botkyrka bidrar inte till klimatförändringarna”. Var och en av utmaningarna är knutna till ett antal av punkterna i Ålborgdeklarationen och är även kopplade till två olika indikatorer som mäter hur arbetet fortskrider. Sammantaget utgör utmaningarna, kopplingen till Ålborg och indikatorerna en slags strategiplan för hela Botkyrka kommun vilken går under namnet ”Ett hållbart Botkyrka”. Hur denna plan rent konkret skall genomföras beslutas i en ettårsplan (budget för kommande året) och en flerårsplan (fyraårsplan) för kommunen. Från och med år 2008 för kommunen också en dialog med

³ Utredningsrapporterna gjordes inom områdena Styrning och förvaltning; Lokal styrning i riktning mot hållbarhet; Naturliga gemensamma nyttigheter, Ansvarsfulla konsumtionsmönster och val av livsstil; Planering och stadsbyggnad; Bättre framkomlighet, mindre trafik; Lokala hälsofrämjande insatser; Livskraftig och hållbar lokalekonomi; Jämlikhet och social rättvisa; samt Lokalt till globalt

fem olika geografiska delområden inom kommunen. Utifrån denna dialog och den kommungemensamma planen är målet att utveckla stadsdelsspecifika strategiplaner. Slutligen är tanken att år 2010 utveckla handlingsplaner för de olika stadsdelarna.

Den interna processen i kommunen, ”Botkyrkamodellen - Certifiering för hållbar utveckling”, har som mål att hållbarhetscertifiera alla de 150 olika enheter som finns inom kommunens verksamhet. För att bli certifierad måste en enhet uppfylla sju kriterier samt arbeta med kompetenshöjning genom att alla anställda skall genomgå en halvdagsutbildning om certifieringsarbetet. De sju kriterierna är som följer:

1. Utse en ansvarig i ledningen för certifiering
2. Utse en grupp som arbetar med hållbar utveckling.
3. Göra en utredning som belyser hur enheten arbetar med aspekterna som ingår i certifieringen.
4. Anta utvecklingsåtaganden.
5. Upprätta ett handlingsprogram.
6. Ta fram en utbildningsplan.
7. Genomgå en revision.

I modellen ingår att enheten gör framsteg år från år genom att man efter revision och uppföljning går igenom tidigare utredningar och antar nya utvecklingsåtaganden.

De ”aspekter” som nämns i punkt tre här är uppdelade i tre hållbarhetsområden – ekonomi, miljö och sociala aspekter. De ekonomiska aspekterna är i sin tur uppdelade i två områden: styrning och ekonomi samt personella resurser. Styrning och ekonomi omfattar kommunens planeringsprocess och styrsystem, användning av resurser, tid och kompetens samt kommunens ekonomiska förutsättningar, intäkter och kostnader. Personella resurser i sin tur handlar om att beakta de personella målen som finns i kommunens flerårsplaneprocess, kommunens medarbetaridé samt riktlinjer för etnisk mångfald. Miljöaspekterna utgår i Botkyrkamodellen från de nationella miljökvalitetsmålen medan de sociala aspekterna utgår från FN:s barnkonvention, kommunens handikappolitiska program, kommunens överenskommelse för alkohol- och drogförebyggande arbete för barn och unga, Botkyrkadialogen (ett verktyg för att stärka medborgares och brukares delaktighet) samt de nationella folkhälsomålen. För styrningen

av hela certifieringsarbetet i kommunen finns, förutom ansvariga på var enhet, en styrgrupp, en projektgrupp (här ingår personer som representerar de tre olika aspekterna), referensgrupper samt förvaltningsövergripande kontaktpersoner med koppling till förvaltningsledningen. Det yttersta ansvaret för arbetet ligger dock på kommunstyrelsen.

3.2. TYPER AV STANDARDSÄTTANDE OCH ”BEST PRACTICE”

Ålborgåtagandena

1994 hölls en Europeisk konferens om hållbar stadsutveckling i Ålborg, Danmark. Under denna konferens skrevs och antogs en deklaration om hållbar stadsutveckling i Europa, den så kallade Ålborgdeklarationen. I dagsläge har mer än 2500 lokala och regionala myndigheter i 39 länder skrivit under denna deklaration (Sustainable Cities and Town Campaign, Internet, 2009-09-09). Tio år efter detta tillfälle, i juni 2004 under den fjärde Europeiska konferensen om hållbar stadsutveckling, ”Aalborg+10 – Inspiring Futures”, antogs ett nytt dokument inom samma område, de så kallade Ålborgåtagandena. Skillnaden mellan deklarationen från 1994 och detta nya dokument kan sägas vara att medan den första uttrycker medvetenhet och intentioner så slås en mer handlingsinriktad åtgärdsplan fast i den senare (Aalborgplus10 c, Internet, 2009-09-09). Hittills har över 600 lokala myndigheter i över 30 olika länder skrivit under Ålborgåtagandena. I Sverige har kommunerna Bjurholm, Botkyrka, Gävle, Göteborg, Helsingborg, Jönköping, Lycksele, Malmö, Norrköping, Robertsfors, Stockholm, Umeå, Vännäs, Västerås och Växjö undertecknat åtagandena.

Ålborgåtagandena bygger på en vision om ”välmående, kreativa och hållbara städer för alla som skapar en god livsmiljö för alla sina medborgare och ger dem möjlighet att delta i alla delar av livet i staden”(Aalborgplus10 b, Internet, 2009-09-09). För att uppnå detta skall städerna jobba med tio olika tematiska områden som vardera har fem olika fokusområden:

- Det första temaområdet, ”Styrning och Förvaltning”, innebär ett åtagande om att vitalisera beslutsprocesser genom ökad deltagandedemokrati. Detta skall åstadkommas genom att arbeta med att 1. ”vidareutveckla en gemensam långsiktig vision för en hållbar kommun”, 2. ”bygga upp deltagande och kapacitet för hållbar

utveckling i lokalsamhället och i den kommunala förvaltningen”, 3. ”inbjuda alla delar av lokalsamhället att delta på ett effektivt sätt i beslutsfattande”, 4. ”göra beslut öppna och transparenta med tydligt ansvar”, samt 5. ”samarbeta effektivt och i partnerskap med angränsande kommuner, andra städer och andra nivåer i samhällsorganisationen” (Ålborgåtagandena).

- Det andra temaområdet är ”Lokal styrning i riktning mot hållbarhet” och innebär att myndigheten åtar sig att genomföra effektiva ledningsrutiner från formulering via genomförande till utvärdering. Här fastställs åtaganden om att stärka lokal agenda 21 och andra lokala hållbarhetsprocesser så att de genomsyrar kärnverksamheten i kommunen (2.1); om att skapa integrerad styrning för hållbarhet utifrån försiktighetsprincipen och med hänsyn till EU:s strategi för stadsmiljö (2.2); om att ställa upp mål, tidsplaner och uppföljningssystem (2.3); om att se till att hållbarhetsfrågorna får en central plats i beslutsprocesser och att resursfördelning bygger på starka, breda hållbarhetskriterier (2.4); samt om att man skall samarbeta med Europeiska städernas kampanj för en hållbar stadsutveckling och dess nätverk för att följa upp och utvärdera framsteg mot delmålen för hållbarhet (2.5) (Ålborgåtagandena).
- Temaområde 3 är ”Naturliga gemensamma nyttigheter”. Åtagandet här gäller ett ansvar för att skydda, bevara och säkra en rättvis tillgång till naturliga gemensamma nyttigheter. Arbetet på detta område siktar till att minska konsumtionen av primärenergi och öka andelen förnyelsebara energikällor (3.1); att förbättra vattenkvaliteten, spara och använda vatten mer effektivt (3.2); att främja och öka den biologiska mångfalden (3.3); och utvidga och vårda utpekade naturområden och grönområden (3.4); att förbättra jordkvaliteten, bevara ekologiskt produktiv mark och främja ett hållbart jord- och skogsbruk (3.5); samt att förbättra luftkvaliteten (3.6).
- ”Ansvarsfulla konsumtionsmönster och val av livsstil” är det fjärde temaområdet och det handlar om att anta och underlätta en klok och effektiv resursanvändning och att främja hållbar konsumtion och produktion. Fokus på detta område ligger på att undvika och minska avfall samt öka återanvändning och återvinning (4.1); att hantera och behandla avfall i överensstämmelse med bästa tillgängliga kunskap

(4.2); att undvika onödig energikonsumtion och förbättra energieffektiviteten hos slutanvändaren (4.3); bedriva hållbar upphandling (4.4); samt att aktivt främja hållbar produktion och konsumtion, särskilt av miljömärkta, organiska och etiska produkter samt ”rättvis handel”-produkter (4.5).

- Nästa temaområde är ”Planering och stadsbyggande” som säger att, till förmån för alla, så skall stadsplanering och stadsbyggnad ges en strategisk roll i arbetet med miljö- och hälsofrågor och med sociala ekonomiska och kulturella frågor. Åtagandet innebär arbete för att återanvända och vitalisera övergivna och utsatta områden (5.1); undvika stadsutbredning genom att uppnå lämpliga bebyggelsestätheter i staden och genom att prioritera tidigare använd mark inom stadens gränser framför oexploaterad mark i stadens utkanter (5.2); se till att ha en blandning av olika användningar och verksamheter i byggnader och bebyggelse med en bra balans mellan arbete, bostäder och service, och med en prioritering av bostäder i stadens centrala delar (5.3); se till att det urbana kulturarvet bevaras, upprustas och används/återanvänds på lämpligt sätt (5.4); samt tillämpa krav för hållbar stadsbyggnad och -byggande och främja arkitektur och byggteknik av hög kvalitet (5.5).
- Det sjätte temaområdet heter ”Bättre framkomlighet, mindre trafik”. Utifrån en medvetenhet om att det finns ett ömsesidigt beroende mellan transporter, hälsa och miljö är tanken här att ett åtagande skall göras för att främja hållbara alternativ för framkomlighet. Praktiskt innebär detta att arbeta för att minska behovet av privata motorfordon och främja attraktiva alternativ som är tillgängliga för alla (6.1); öka andelen resor som sker med kollektivtrafik, till fots eller med cykel (6.2); uppmuntra övergången till fordon med låga utsläpp (6.3); utveckla en integrerad och hållbar plan för framkomlighet i staden (6.4); samt minska transporternas konsekvenser för miljön och folkhälsan (6.5).
- Temaområde nummer sju är ”Lokala hälsofrämjande insatser” som syftar till att skydda och främja medborgarnas hälsa och välbefinnande. Här innebär arbetet att höja medvetenheten om och rikta åtgärder mot de bredare bestämningsfaktorerna för hälsa, vilka sägs i regel ligga utanför hälsosektorn (7.1); att främja en planering för att utveckla folkhälsan i staden, vilket antas ge städerna ett verktyg för att

bygga och upprätthålla strategiska partnerskap för folkhälsan (7.2); minska ojämlikheten i hälsa och angripa fattigdom, vilket antas kräva en regelbunden rapportering om framsteg med att minska klyftorna (7.3); främja hälsokonsekvensanalyser som ett sätt för alla sektorer att bestämma fokus i sitt arbete för hälsa och livskvalitet (7.4); samt mobilisera stadsplanerare så att de integrerar hälsohänsyn i sina strategier och initiativ för stadsplanering (7.5).

- ”Livskraftig och hållbar lokalekonomi” är nästa temaområde och handlar om att skapa och säkra en livskraftig lokalekonomi som ger tillgång till arbete utan att skada miljön. Detta skall göras genom att arbeta för att vidta åtgärder som stimulerar och stödjer jobb och nyföretagande lokalt (8.1); samarbeta med lokala företag för att främja och genomföra god företagssed (8.2); utveckla och förverkliga hållbarhetsprinciper för företagslokaliseringar (8.3); uppmuntra marknader för högkvalitativa lokala och regionala produkter (8.4); samt främja hållbar lokalturism (8.5).
- Det nionde temaområdet heter ”Jämlikhet och social rättvisa” och innebär ett åtagande om att skapa stödjande samhällen för alla. Delmålen för detta är att arbeta för att utveckla och genomföra program för att förhindra och bekämpa fattigdom (9.1); säkra en rättvis tillgång till offentlig service, utbildning, vidareutbildning, arbetstillfällen, information och kulturell verksamhet (9.2); främja social sammanhållning och jämställdhet (9.3); förbättra trygghet och säkerhet i lokalsamhället (9.4); samt säkra goda och socialt integrerade boende- och levnadsvillkor (9.4).
- Det tionde och sista temaområdet är ”Lokalt till globalt” och handlar om att den lokala myndigheten skall ta ett globalt ansvar för fred, rättvisa, jämlikhet, hållbar utveckling och klimatskydd. För att ta detta ansvar skall myndigheterna arbeta för att utveckla och tillämpa ett strategiskt och integrerat arbetssätt för att begränsa klimatförändringen, och verka för en hållbar utsläppsnivå av växthusgaser (10.1); låta politiken för klimatskydd genomsyra deras politik inom sådana områden som energi, transporter, upphandling, avfall, jord- och skogsbruk (10.2); höja medvetenheten om orsakerna till och de sannolika konsekvenserna av klimatförändringen, och integrera förebyggande åtgärder i vår politik vad gäller

klimatförändring (10.3); minska inverkan på den globala miljön och främja principen om miljö rättvisa (10.4); samt stärka det internationella samarbetet mellan städer och samhällen och utveckla lokala lösningar på globala problem i partnerskap mellan kommuner, lokalsamhällen och berörda intressenter (10.5).

När en lokal myndighet undertecknar Åborgåtagandena godkänner man även att man stöder Åborgdeklarationen. Vidare åtar sig myndigheten att inom 12 månader ta fram en lägesbeskrivning om de lokala omständigheterna på detta område i regionen, att man skall inleda en målformuleringsprocess med brett lokalt deltagande kring åtagandena samt att man inom 24 månader skall ha ställt upp lokala delmål och tidsramar för när dessa delmål skall vara uppnådda. Här förväntas man prioritera organisationens uppgifter med beaktande av de tio Åborgåtagandena. Slutligen åtar sig de lokala myndigheterna också att regelbundet hålla en Åborguppföljning tillgänglig för medborgarna och lämna information om delmål och framsteg till Europeiska städernas kampanj för hållbar stadsutveckling (se nedan för mer information om detta nätverk). Som hjälp i detta arbete åtföljs Åborgåtaganden av ett annex i vilket finns förslag på olika indikatorer som kan användas för att följa upp hur det lokala arbetet fortlöper (Aalborgplus10 c, Internet, 2009-09-09).

Till Åborgprocessen har en mängd internationella nätverk knutits. De som organiserade konferensen Aalborg+10 var Åborg stad, CEMR⁴ (Council of European Municipalities and Regions) och ICLEI⁵ (Local Governments for Sustainability), Europa. Utöver dessa har även ett antal andra nätverk varit medarrangörer, stöttat eller sponsrat detta arbetet. Dessa inkluderar:

- European Sustainable Cities and Towns campaign office (Europeiska städernas kampanj för hållbar stadsutveckling) – nätverket utgörs av åtta olika nätverk bestående av lokala myndigheter. Målet med nätverket är att hjälpa lokala myndigheter i Europa att arbeta med hållbarhet samt att implementera

⁴ En organisation för lokala och regionala myndigheter (städer, kommuner och regioner) i Europa som arbetar för ett enat Europa som bygger på lokalt och regional självstyrelse och demokrati. (CEMR a, Internet, 2009-09-09)

⁵ ICLEI är en global organisation som arbetar med hållbar utveckling utifrån Riokonferensens Lokal Agenda 21. ICLEI Europe har mer än 180 lokala myndigheter och kommuner som medlemmar. (ICLEI, Internet, 2009-09-09)

Ålborgdeklarationen och Ålborgåtagandena för att nå resultat gällande lokal hållbar utveckling.(Sustainable-cities, Internet, 2009-09-09)

- Association of Cities and Regions for Recycling – ett internationellt nätverk med 90 medlemmar som har som mål att främja hållbar resursanvändning och avfallshantering genom förebyggande vid källan, återanvändning och återvinning.(ACR, Internet, 2009-09-09)
- Climate Alliance-Klima-Bundnis-Allianze del Clima – Europas största stads- och kommunnätverk för klimatskydd som har som mål att skydda det globala klimatet genom att minska växthusgasutsläppen, stödja inhemska folkgrupper i regnskogar samt bevara den tropiska regnskogen och dess biodiversitet. (Climate Alliance, Internet, 2009-09-09)
- Energie-cités – organisationen består av över 1000 lokala myndigheter i Europa och arbetar för att främja lokal, hållbar energipolicy (Energie-cites, Internet, 2009-09-09).
- EUROCITIES – ett nätverk för stora städer i Europa som utbyter erfarenheter på många olika områden (t.ex. ekonomisk utveckling, miljöfrågor, mobilitet, sysselsättning, kultur och internationellt samarbete). Nätverket arbetar i riktning mot en gemensam vision om en hållbar framtid där alla medborgare kan ha en god livskvalité.(EUROCITIES, Internet, 2009-09-09)
- Medcities – ett nätverk bestående av städer belägna vid medelhavets kust. Nätverket är ett verktyg för att stärka lokala myndigheters möjlighet att arbeta med miljö- och hållbarhetsfrågor, men det har också som syfte att identifiera områden där gemensamma projekt kan ge den största miljönyttan.(Medcities, Internet, 2009-09-09)
- Union of Baltic Cities – ett nätverk av städer och kommuner runt Östersjön som arbetar för en demokratisk, ekonomiskt, social, kulturell och miljömässigt hållbar utveckling i regionen.
- United Cities and Local Governments – en global organisation vars medlemmar består av städer och nationella organisationer för lokala myndigheter. Syftet är att öka lokala myndigheters roll och inflytande globalt, att bli det huvudsakliga stödet till demokratiska, effektiva, innovativa lokala myndigheter nära medborgarna, samt att försäkra en effektiv och demokratisk global organisation
- World Health Organisation (WHO) – Healthy Cities – ett WHO-program som över 1200 europeiska städer och kommuner anslutit sig till. Programmet har som syfte

att främja omfattande och systematisk policy och planering med betoning på hälsoorättvisor och urban fattigdom, utsatta grupperns behov, medbestämmande och sociala, ekonomiska och miljömässiga bestämningsfaktorer för hälsa. Programmet syftar vidare till att inkludera hälsoaspekter i ekonomisk, nyskapande och urban utveckling. (WHO, Internet, 2009-09-09)

- Coordinamento Agenda 21 Locali Italiane (Italian Association of Local Agenda21)
 - en organisation som grundats för att sprida Lokal Agenda 21 och modeller för hållbar utveckling bland Italiens kommuner, provinser, regioner och andra lokala myndigheter. (A21Italy, Internet, 2009-09-09)

Det har även bildats olika projekt och nätverk för att underlätta för lokala myndigheter i deras arbete med att uppfylla Ålborgåtagandena. Inom ett projekt kallat ACTOR (Aalborg Commitments Tools and Resources), som finansieras av kommissionens forskningsprogram, arbetar man till exempel på att ta fram webbaserade verktyg och ett lärpaket i detta syfte. Nätverket Nordic Baltic Aalborg Commitments Network har också det ett uttryckligt syfte att stödja lokala myndigheter (både som skrivit på och som överväger att skriva på Ålborgåtagandena) i Ålborgprocessen. Detta nätverk hade sitt första möte 2006 och stöds av UBC:s sekretariat för miljö och hållbar utveckling samt finländska organisationen för lokala och regionala myndigheter (UBC b, Internet, 2009-09-09). Inom nätverket skall politiker och tjänstemän ha möjlighet att utbyta erfarenheter med varandra.

Integrerad styrning - ILS

Integrerad styrning (integrerade ledningssystem), ILS, är en modell för hur kommuner och regioner kan föra in hållbarhetsaspekter i den övergripande verksamhetsstyrningen. Modellen härstammar från projektet Managing Urban Europe-25 (MUE-25) som initierats och medfinansierats av europeiska kommissionen. Under projektperioden (2005 och 2008) använde man sig av 25 kommuner och regioner (från Sverige deltog Växjö kommun) för att utveckla och pröva ILS-modellen. Projektets styrgrupp var under denna period ICLEI (Local Governments for Sustainability), UNEP/Grid-Arendal, Bodensee Stiftung samt University of West of England. I dagsläget samordnas ILS-projektet av Östersjöstädernas förbund (UBC) och modellen ingår där i UBC:s Agenda 21 handlingsprogram 2004-2009.

Modellen för integrerat ledningssystem består av en handlingsplan med fem steg. Stegen återkommer i årliga cykler men de måste egentligen inte upprepas mer än med 3-5 års mellanrum. Steg ett består av att kommunen gör en nulägesutredning där nuläget gällande hållbarhetsfaktorerna i kommunen studeras. Steg två innebär att man tar fram mål för kommunen utgående från prioriteringsområden i utredningen. Det tredje steget är att målen antas i ett strategiskt program i kommunfullmäktige. I det fjärde steget implementeras programmet. Under detta steg är det viktigt att arbetet följs upp så att man i det slutliga steget – utvärdering och rapportering – har något att arbeta med. Den slutliga utvärderingen skall sedan till kommunfullmäktige som sedan beslutar om nästa års arbete med hjälp av denna.

Under hela processen måste även två komponenter hållas i åtanke: ”samverkan och kommunikation” samt ”organisatorisk ram”. Gällande den första komponenten sägs det att så många relevanta aktörer som möjligt skall involveras i arbetet. Tre förslag ges på vilka dessa aktörer kan vara: 1. aktörer som påverkas av frågan eller påverkar den själva, 2. aktörer som har den information, de resurser och den expertis som krävs, och 3. aktörer som har kontroll över implementeringsverktyg. När det gäller den andra komponenten understryks att det krävs en stark organisatorisk ledning för att hålla ihop hela arbetet och att processen skall organiseras centralt i förvaltning samt att det bör finnas ett politiskt engagemang i frågan. Två ytterligare saker som bör nämnas är för det första att systemet med tiden skall utvidgas och omfatta ett större geografiskt område, fler intressenter och/eller fler hållbarhetsaspekter. Det andra är att användning av Ålborgåtaganden i arbetet uppmuntras då dessa antas utgöra en god tematisk ram för systemet.

Tanken med ILS är att kommuner stegvis skall bli bättre och bättre på att uppfylla lagkrav och frivilliga åtaganden som gjorts (ISO 14001:s och EMAS:s krav uppfylls inom ILS), få bättre överensstämmelse och integrering av policy, samt bli bättre på miljöbedömningar och rapportering och kommunikation till intressenter (ManagingUrbanEurope-25, Internet, 2009-09-09). Det övergripande målet är dock god livskvalitet för alla invånare och efterföljande generationer.

ISO 26 000

ISO 26 000 är en standard om Socialt Ansvar som håller på att tas fram inom ramen för ISOs verksamhet. Målet med detta ”sociala ansvar” är att bidra till en hållbar utveckling (även innefattande hälsa och samhällets välfärd). Ledarskapet för framtagandet av standarden, som är tänkt att vara färdig år 2010, har tilldelats SIS (Swedish Standards Institute) och ABNT (Brazilian Association of Technical Standards). Själva arbetet med att ta fram standarden bedrivs dock i samarbete med ett stort antal olika intressenter bestående av företrädare för industrisektorn, myndigheter, fackföreningar, konsumenter, NGOs, forskare med mera. Denna grupp är även sammansatt utifrån en ambition om att få en balans vad gäller geografisk spridning och könstillhörighet. Enligt det förslag som i skrivande stund finns för hur ISO 26 000 kommer att utformas kommer standarden inte att vara en certifierbar standard utan endast vara vägledande för hur en organisation kan arbeta med Socialt Ansvar (Committee draft ISO/CD 26000, 2008). Standarden kommer enligt förslaget att behandla underliggande principer för socialt ansvar, kärnämnen (core subjects) och frågor som hänger samman med socialt ansvar samt olika sätt för att integrera ”socialt ansvarstagande”-beteende i organisationers strategier, system, vanor och processer.

ISO 26 000 är uppbyggd på det sätt att det inledningsvis ges övergripande information om vad socialt ansvar är och hur bakgrunden till tanken om socialt ansvar ser ut. Efter detta introduceras och förklaras sju principer som organisationer skall använda sig av i sitt arbete med socialt ansvar. Dessa sju principer är

- *ansvarsskyldighet* (accountability; organisationen är ansvarig för sina beslut och handlingar i förhållande till myndigheter och intressenter),
- *genomsynlighet* (transparency; öppenhet gällande beslut och aktiviteter som påverkar samhället och miljön samt villighet att kommunicera detta tydligt, korrekt och fullkomligt),
- *etiskt beteende* (ethical behaviour; beteende som överensstämmer med accepterade principer för vad som är rätt och gott i en viss situations kontext samt med internationella betedenormer),
- *respekt för avnämares intressen* (respect for stakeholder interests),
- *respekt för lagar* (respect for rule of law),

- *respekt för internationella beteendenormer* (respect for international norms of behaviour) och
- *respekt för mänskliga rättigheter* (respect for human rights).

På detta följer fastställande av viktig existerande praxis gällande arbete med socialt ansvar, nämligen att känna igen de frågor inom en organisation som behöver arbetas med med tanke på socialt ansvar samt att identifiera och involvera intressenter i denna process. De områden (kärnämnen) som detta arbete skall omfatta fastställs sedan. Dessa är

- *styrning av organisationer* (organizational governance; detta område skiljer sig från de andra områdena i det att om detta område fungerar bra kan de övriga områdena hanteras och implementeras mer effektivt),
- *mänskliga rättigheter* (human rights),
- *arbetsnormer* (labour practices),
- *miljö* (the environment),
- *rättvisa verksamhets seder* (fair operation practices),
- *konsumentfrågor* (consumer issues) och
- *involvering och utvecklande av samhället* (community involvement and development).

Dessa sju kärnämnen sägs inrymma den mest troliga ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan som organisationer bör ta itu med. Avslutningsvis ges i standarden riktlinjer för hur en organisation mer praktiskt kan arbeta med socialt ansvarstagande och integrera det i organisationens verksamhet. För att ge fler tips och inspiration till detta arbete har även lagts en bilaga till standarden som innehåller en lista över olika frivilliga initiativ som tagits för att hjälpa organisationer att arbeta med socialt ansvar eller delar av detta koncept.

De riktlinjer som ges i standarden för hur organisationer skall ta sig an socialt ansvarstagande i sin verksamhet börjar med en uppmaning om att göra en form av nulägesanalys för organisationen. Denna skall omfatta en analys av området organisationen är verksam i (gällande lagar för området; sociala, ekonomiska och miljömässiga karaktärsdrag för området etc.), av organisationens interna karaktär (typ,

syfte, storlek, sätt att arbeta, sammansättning av arbetstagare, interna intressenter gällande socialt ansvar, struktur för beslutsfattande etc.) samt av organisationens externa kontakter och påverkan (de aktiviteter och regler som gäller i sektororganisationer i vilka organisationen deltar, externa intressenter gällande socialt ansvar, leverantörer, aktörer som organisationen kan påverka etc.). Nästa steg i processen blir att fastställa vilken relevans och betydelse de olika kärnämnen och de frågor de innefattar har för organisationen. I detta skede är rekommendationen att organisationen inkluderar olika intressenter i processen så att alla tänkbara perspektiv kommer fram i ett tidigt skede. I denna ”inventeringsprocess” skall organisationen också se över vilket inflytande som organisationen har på andra aktörer och på vilket sett detta inflytande i så fall bör hanteras. Här sägs det att organisationen ibland har en skyldighet att försöka påverka andra aktörer vad gäller socialt ansvarstagande, exempelvis i kontakter med underleverantörer. Prioritering bland kärnfrågorna skall sedan göras utifrån vad som är relevant för hållbar utveckling (inklusive hälsa och samhällets välfärd) och utifrån företagets aktiviteter olika natur. Vad gäller det förstnämnda skall följande saker beaktas vid prioriteringar: uppfyllande av lagar och internationella beteendenormer, potentiella brott mot mänskliga rättigheter, aktiviteter som kan äventyra liv eller hälsa, aktiviteter som allvarligt kan påverka miljön och frågor där organisationens arbete ligger långt under ”best practice”. Vad gäller ”aktiviteters natur” skall prioriteringar göras med beaktande av att vissa aktiviteter tar lång tid att få full effekt, att vissa intressenter har omedelbart intresse av att vissa aktiviteter genomförs, att vissa aktiviteter ger stor hjälp till organisationen att nå sina mål, att vissa områden kan få stora monetära konsekvenser om de inte hanteras snabbt samt att vissa aktiviteter kan implementeras snabbt och lätt och därför är användbara för att höja medvetenheten och motivationen för att arbeta med socialt ansvarstagande.

När det gäller själva integreringen av socialt ansvarstagande inom en organisation säger standarden generellt att detta är bra om det sker med hjälp av organisationens styrsystem, d v s det system som används för att fatta och implementera beslut i allmänhet. De mer praktiska riktlinjerna som sedan ges i standarden handlar bland annat om att översätta prioriteringarna kring kärnämnen till mer lätthanterliga målsättningar för organisationen och att ta fram kortsiktiga mål för olika nivåer i organisationen. Dessa mål skall vara mätbara eller verifierbara och det skall även vara fastställt för vart och ett av målen vad som gäller för att nå dem (ansvar, tidsram, budget och effekter). Andra riktlinjer som ges i standarden är till exempel om att tillsätta en avdelning/grupp inom organisationen som

kan gå igenom organisationens arbetssätt för att säkerställa att det överensstämmer med principerna och kärnämnen i standarden, att säkerställa att socialt ansvarstagande skall finnas med i organisationens aktiviteter (inklusive investeringar) samt att socialt ansvarstagande skall beaktas i upphandling och inarbetas i det arbete som görs på personalavdelningar. I standarden sägs det också att det är särskilt viktigt vad organisationens ledare gör och vad som finns fastställt kring organisationens syfte, mål, värderingar, etiska riktlinjer och strategier när det kommer till att integrera socialt ansvarstagande. Vidare understryks även nyttan av att utbilda och höja medvetenheten bland personalen angående socialt ansvarstagande för att detta skall kunna arbetas in i organisationen. Här är det speciellt viktigt att ledarpersoner inom organisationen är engagerade. För att veta hur arbetet med socialt ansvarstagande fortskrider inom verksamheten sägs det i standarden att det är viktigt att arbeta med resultatmätning och uppföljning. Användning av indikatorer föreslås här som ett bra sätt att arbeta med detta. Baserat på uppföljningarna bör organisationen sedan med återkommande intervall göra en översyn och utvärdering av verksamheten och ta fram nya sätt att förbättra sitt arbete med socialt ansvarstagande. Även i detta skede nämns det att det kan vara bra att involvera intressenter för att få en så bred uppfattning som möjligt om hur arbetet framskrider.

Slutligen skall nämnas att det som en bilaga till standarden finns en sammanställning över tidigare initiativ som finns gällande socialt ansvarstagande. Dessa kan användas som inspiration eller för att tillhandahålla praktiska verktyg för att arbeta med ämnet.

Leipzig Charter

Leipzig Charter diskuterades och antogs den 24-25 maj 2007 i Leipzig på ett av EU:s informella ministermöten. Syftet med detta möte var att ena EU:s stater kring behovet av en integrerad storstadspolitik där demokratiska församlingar på alla nivåer (EU-nivå, nationellt, regionalt och lokalt) tar ansvar för städernas utveckling (Liljegren, 2007). Innan mötet hade representanter från en mängd olika städer i Europa träffats för att lyfta fram de problem man hade inom sina städer. Det var framförallt fyra problemområden som framträdde: ensidighet och monotoni i urban utveckling, ensidigt återopande av äganderätt, att individuella intressen blir absoluta, samt utestängande och isolering av enskilda bostadsområden. Målet med Leipzig Charter blev sedan att motverka dessa problem och att omformulera idén om den europeiska staden.

Leipzig Charter bygger bland annat på EU:s strategi för hållbar utveckling och därigenom betonas det allmänt att ekonomiska, ekologiska, sociala, kulturella, hälsomässiga och institutionella aspekter är viktiga att beakta i hållbarhetsarbetet. Den modell som beskrivs i Leipzig Charter för den nya europeiska staden är vidare kopplad till fyra grundvärden för staden: med- och självbestämmanderätt bland invånarna, utveckling mot en ”blandad användning” av staden, social inkludering samt vikten av offentliga utrymmen. Utifrån dessa värderingar och med ovannämnda problemområden i åtanke slogs två huvudpunkter fast i Leipzig Charter. Den första punkten var att ett integrerat urbant utvecklingssystem skulle införas överallt i Europa med hjälp av europeiska och nationella ramverk. Den andra punkten var att eftersatta urbana områden måste få ökad politisk uppmärksamhet inom ramarna för detta integrerade urbana utvecklingssystem.

Integrerad urban utveckling bygger på tre tidigare EU-dokument – LilleProgrammet (2000), Acquis URBAN (2004) och Bristol fördraget (2005) - och är en process som hjälper till att koordinera ”rumsliga, sektoriella och temporära aspekter inom nyckelområden för urban policy” (EU, 2009-09-09, s 2). Rekommendationen i chartern är att alla typer av samhällen tar fram lokala program för integrerad urban utveckling. Dessa program skall innehålla en nulägesanalys som beskriver svagheter och styrkor i samhället samt utvecklingsmål och vision för samhället. Vidare rekommenderas det att man koordinerar stadens olika sektorer och policyn, att man säkerställer att planerade investeringar hjälper till att främja en välbalanserad utveckling i urbana områden, att man koordinerar användningen av offentliga och privata medel, att man koordinerar olika samhällsnivåer samt att man involverar medborgare och andra parter. För att säkerställa städernas konkurrenskraft (tre första punkterna) och för att motverka eftersatta bostadsområden (fyra sista punkterna) framhålls även att följande saker kan beaktas vid framtagandet av det aktuella programmet:

- skapa och säkerställa högkvalitativa⁶ offentliga rum
- modernisera infrastrukturnätverk och förbättra energieffektiviteten
- skapa proaktiva innovations- och utbildningspolicier

⁶ Här talar man om ”Baukultur” vilket är en summering av de kulturella, ekonomiska, teknologiska, sociala och ekologiska aspekter i städer som påverkar kvalitén och processen för planering och byggande.

- skapa strategier för att uppgradera den fysiska miljön i dessa bostadsområden
- stärka den lokala ekonomin och lokala arbetsmarknadspolicyn
- proaktiv utbildnings- och träningspolicy för barn och unga människor
- främja effektiva urbana transportmedel som människor har råd med

Leipzig Charter har i allmänhet en betoning på den urbana miljön. Det nämns dock att städer inte kan ses som isolerade öar och att det inte bara är städernas egna uppgifter att utveckla städerna. Istället framhålls interaktionen dels mellan staden och dess omland, dels mellan staden och samhällets andra nivåer (regionalt, nationellt, EU-nivå). En annan ”betoning” som är tydlig i Leipzig Charter är att alla delar av samhället skall medverka till stadens utveckling. Här nämns specifikt ekonomiska aktörer, avnämare samt den breda allmänheten. Slutligen bör även nämnas att Ålborgåtagandena nämns i chartern som ”ett viktigt bidrag till strategisk och koordinerad handling på lokal nivå”(EU,2009-09-09, s 2).

Det Naturliga Steget

Det Naturliga Steget grundades av läkaren och cancerforskaren Karl-Henrik Robért under slutet av 80-talet. Denne hade då med hjälp av en bred skara forskare världen över tagit fram ett ramverk för de villkor som kan anses grundläggande för liv på jorden. Tanken var att utifrån denna grund bringa samsyn bland makthavare, företag och organisationer om planetens tillstånd. Några år efter detta utvecklade Robért tillsammans med fysikern Dr John Holmberg även ett sett av vägledande hållbarhetsprinciper. Dessa principer, som bygger på termodynamiska lagar och naturens cykler, utgör idag grunden för The Natural Step Framework. Det Naturliga Steget som organisation har idag kontor i elva länder och samarbetar med nationella, regional och lokala myndigheter, stora och små företag samt olika organisationer. I det sistnämnda fallet kan exemplet Sekom – Sveriges Ekokommuner - nämnas vars verksamhet helt grundar sig på Det Naturliga Stegets definition av hållbarhet genom de fyra hållbarhetsprinciperna (Sveriges Ekokommuner, Internet, 2009-09-09).⁷

The Natural Step Framework är en metodik för strategisk planering som innebär att man arbetar med ”Backcasting med principer för hållbarhet”. I praktiken innebär detta att man

⁷ Denna organisation har även tagit fram ett indicatorsystem för att följa framstegen gällande hållbarhetsprinciperna i medlemskommunerna.

först lägger upp en målbild och sedan utifrån denna ser bakåt i tiden till nutid och försöker identifiera de bästa sätten att nå det uppsatta målet. När målbilden definieras är det viktigt att ha hållbarhetsprinciperna i åtanke. Dessa hållbarhetsprinciper är fyra till antalet och lyder som följer:

I det hållbara samhället utsätts inte naturen för systematisk...

1. ...koncentrationsökning av ämnen från berggrunden (t.ex. fossilt kol och tungmetaller) (Det naturliga steget, Internet, 2009-09-09). Praktiskt innebär detta att i det uthålliga samhället får inte olja, metaller och andra mineraler utvinnas i högre takt än vad som motsvaras av den långsamma fastläggningen till jordskorpan (Frisk, 1995, s.6).
2. ...koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion (t.ex. NO_x, hormonstörande ämnen, m.m.). I det uthålliga samhället innebär detta att vi inte själva framställer ämnen, avsiktligt eller oavsiktligt, i högre takt än de kan brytas ned i naturen och återvinnas i naturens kretslopp eller läggas fast i jordskorpan (Frisk, 1995, s. 6).
3. ...undanträngning med fysiska metoder (t.ex. från trafikinfrastruktur, skogsskövling, överfiske m.m.). Detta innebär att man inte får skörda och manipulera ekosystemen så att naturens produktionskapacitet och mångfald systematiskt minskar i det uthålliga samhället (Frisk, 1995, s.7).

Och, i det samhället hindras inte människor systematiskt...

...från att tillgodose sina behov (t.ex. via missbruk av politisk och ekonomisk makt). För det uthålliga samhället betyder detta att mänskliga behov måste uppfyllas med så effektiva metoder som möjligt, innefattande en rättvis resursfördelning.

Två kommentarer bör tilläggas till detta. För det första definieras ”naturen” i detta sammanhang som omfattande ”området från berggrunden till atmosfärens yttersta skikt, där de livsuppehållande naturresurserna finns (ekosfären)” (Det naturliga steget, Internet, 2009-09-09). För det andra, gällande den sista punkten om människors behov, så brukar det i detta sammanhang ofta refereras till den chilenske nationalekonomen Manfred Max-Neefs forskningsresultat på ämnet. Max-Neef har identifierat nio mänskliga behov som

varit desamma i alla kulturer och i alla tider. Dessa nio behov är fysiska behov, trygghet/beskydd, engagemang, avkoppling, tillgivenhet, förståelse, kreativitet, identitet/mening samt frihet (Sveriges Ekokommuner, Internet, 2009-09-09).

I boken ”Miljöhandboken – vägledning till en bättre miljö” berättar Helena Frisk om hur ett företag eller en organisation rent praktiskt kan arbeta med hållbarhet med utgångspunkt i Det Naturliga Steget. Målet med arbetet är förstås att uppfylla de fyra systemvillkoren. Detta är dock det långsiktiga målet. För att ta sig dit skall organisationen arbeta med delåtgärder och kontinuerlig förbättring. Nyckelbegreppen här enligt handboken är alternativ/besparing, effektivitet, förnyelsebarhet, kvalitet, nedbrytbarhet, återbruk, produktplanering i varuproducerande företag samt naturhänsyn. För att delåtgärderna skall leda i rätt riktning skall organisationen också arbeta fram en miljöpolicy (ger riktlinjer och fastställer organisationens attityd) samt ett miljöprogram (den konkreta planen för hur miljöpolicyen skall genomföras). Åtgärder som är viktigast och lättast att komma igång med bör prioriteras i miljöprogrammet. Dessa dokument skall arbetas fram i dialog och samarbete mellan organisationens medarbetare och ledning. De områden som Frisk föreslår att organisationen bör diskutera är kontakter med leverantörer och entreprenörer, den yttre närmiljön, den inre närmiljön, kontorets utrustning och material, mat och dryck, energi, förpackningar, material och sopor, disk och tvätt, rengöring, avlopp, transporter samt organisationens aktörsroll. Det sistnämnda området är lite mer övergripande än de övriga i och med att den handlar om organisationens totala energi- och materialbalans. Här föreslår Frisk att arbete skall inledas med en miljöutredning – en nulägesanalys. Detta kan sedan med jämna mellanrum följas upp med miljörevisioner. Slutligen rekommenderar Frisk att allt detta arbete gärna kan samordnas av en miljöenhet eller koordinator och att det även bör finnas miljöhandledare som kan tillhandahålla utbildning och ge stöd där det behövs.

EcoBUDGET

EcoBUDGET är ett miljöledningssystem utvecklat av ICLEI som speciellt riktar sig till lokala, politisktstyrda organisationer så som kommuner. Med hjälp av systemet skall kommunen kunna planera, mäta och rapportera om vilken konsumtionen av naturresurser är inom dess område. EcoBUDGET är uppbyggt kring en femstegscykel indelad i tre faser som skall spegla kommuners vanliga finansiella budgetcykel.

Innan själva arbetet med EcoBUDGET:en drar igång (steg ett) skall roller och ansvar för processen fördelas samt skall det fastställas vilken grad av deltagande som skall finnas i organisationen. Ett utkast till tidsschema för aktiviteter, en översyn av miljöns tillstånd och en analys av interaktionen mellan olika regelverk, existerande verktyg och styrstrukturer bör även göras. För hela EcoBUDGET:en skall också tillsättas en tvärssektoriell styrgrupp som skall ha det yttersta ansvaret för denna. Styrgruppen skall gärna ha kontakt med kommunägda företag, NGOs och andra intressegrupper i området. Slutligen skall även ett system för rapportering och ramverk för styrdirektiv och interna revisioner utvecklas och så skall en nulägesanalys tas fram. Nulägesanalysen, som skall visa på förväntade förändringar i miljökonsumtion och politiska och legala ramverk, skall fungera som bas för att identifiera prioriterade resurser, för att uppskatta konsumtion av resurser och för att göra utvärderingar.

I den första fasen (budget förberedelse och godkännande), steg två, i detta arbete skall de olika enheterna inom organisationen identifiera naturresurser som de behöver för att planera sin budget. De skall också identifiera prioriteringar i budgeten, sätta upp mål (både kortsiktiga och långsiktiga) samt förbereda den slutliga miljöbudgeten som skall presenteras för kommunfullmäktige. Det tredje steget blir nu att högsta beslutande organet (kommunfullmäktige) godkänner miljöbudgeten. Fas två (budget implementering), steg fyra, innebär att ta fram program och åtgärder för att möta de miljömål som tagits i miljöbudgeten. Under denna fas skall alla åtgärder och framskridanden mot målen mätas och registreras. I den tredje och sista fasen (balansräkning), steg fem, användes mätresultaten sedan för att ta fram en ekologisk balansräkning över hur naturresurserna använts under året som gått. Balansräkningen läggs sen in i ett årsbokslut tillsammans med en tillgångssammanställning och en sammanställning av indikatorernas utveckling. Detta årsbokslut skall slutligen antas av kommunfullmäktige och sedan – på ett lättförståeligt sätt – offentliggöras för allmänheten.

Fair Trade City

Förutom generella hållbarhetsstandarder existerar också exempel som riktar in sig på delar av hållbarhetsbegreppet. ”Fairtrade City är en diplomering till kommuner som engagerar sig för etisk konsumtion” (Fairtrade City a, Internet, 2009-07-10). Den första staden

(ursprungligen riktades diplomeringen till tätorter men idag är målet kommuner av alla slag) som fick diplomeringen fanns i Storbritannien och tilldelades detta år 2000. Sex år senare lanserades begreppet i Sverige av Rättvisemärkt och den 17:e maj samma år blev Malmö den första svenska staden som kunde kalla sig Fairtrade City. Idag finns det över 630 Fairtrade City-diplomerade kommuner över hela världen och 23 av dessa finns i Sverige⁸.

Målet med Fairtrade City-arbetet är att mängden Rättvisemärkt-produkter (eller produkter av motsvarande status⁹) skall öka både i den offentliga och privata sfären samt att kunskapen och medvetenheten kring etisk konsumtion skall öka i samhället. Ansvar för detta arbete skall fördelas mellan kommunen å ena sidan och civilsamhället å andra sidan. För kommunens del innebär detta att se till att kommunen kan erbjuda produkter i Fairtrade City:s regi, att stadshus (eller liknande funktion) skall konsumera sådana produkter samt att beslut fattas i kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen om att se över hur kommunen ytterligare kan agera som etisk konsument. Det övriga arbetet skall initieras, koordineras eller övervakas av en speciell styrgrupp vilken skall bestå av representanter från samhällets olika delar (exempelvis från ideell sektor, företag, politiker och kommunala tjänstemän). Styrgruppens främsta uppdrag är att aktivt arbeta för informationsspridning och ökad kunskap kring etisk konsumtion. Här ställs det krav om att gruppen skall ha som målsättning att det skall ordnas minst fyra informationsaktiviteter per år. Styrgruppen har vidare som uppgift att kontrollera att kriterierna för att Fairtrade City-status uppnås och efterlevs samt att årligen rapportera till Rättvisemärkt hur arbetet framskrider. Förutom att säkerställa att informationsspridningen äger rum och att kommunen gör sin del, kontrollerar gruppen här också att utbudet av etiska produkter i samhället är i enlighet med de kriterier som Fairtrade City-diplomeringen kräver. Dessa kriterier är att ett visst antal dagligvaruhandlar och lokala arbetsplatser kan erbjuda etiskt märkta produkter (antal ställen och mängd produkter varierar beroende på storleken på samhället).

⁸ Kommunerna i Sverige är Malmö, Munkfors, Lund, Örebro, Norrköping, Karlstad, Ronneby, Vänersborg, Alingsås, Gnosjö, Borås, Växjö, Kalmar, Haparanda, Ludvika, Strömstad, Avesta, Hallsberg, Linköping, Jönköping, Nässjö, Trollhättan och Piteå.

⁹ "Produkter som enligt kontroll har producerats i enlighet med ILO:s åtta grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet. Rättvisemärkt är ett certifieringsmärke som utgör ett bevismedel för att varorna framställts på ett sätt som är förenligt med dessa ILO-konventioner." (Fairtrade City b, Internet, 2009-07-10)

När en kommun fått diplomeringen Fairtrade City måste kommunen fortsätta att rapportera till Rättvisemärkt varje år om sitt arbete för att kunna få behålla titeln. Gällande detta fortsatta arbete finns det två krav om kontinuerlig förbättring. Det första är att kommunen årligen bör öka sin offentliga konsumtion av Rättvisemärkt-produkter (eller motsvarande). Kravet blir dock frivilligt när 50 procent inom en produktkategori utgörs av Rättvisemärkt-produkter. Det andra kravet är att informationsarbetet fortsätter att utvecklas.

CEMR:s deklARATION om jämställdhet

CEMR:s (Council of European Municipalities and Regions) deklARATION om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå riktar sig till Europas kommuner och regioner. Genom att underteckna deklARATIONEN tar en kommun eller region ställning för deklARATIONENS principer angående jämställdhet mellan kvinnor och män (se nedan) samt förbinder sig att inom sitt verksamhetsområde genomföra ett antal åtaganden enligt deklARATIONEN (se nedan). DeklARATIONEN utarbetades 2005-2006 inom ramen för ett projekt som genomfördes av CEMR och ett antal samarbetspartners (mestadels kommunförbund från olika länder i Europa) och stöddes av Europeiska kommissionen genom dess femte handlingsprogram för jämställdhet. DeklARATIONEN bygger även på CEMR:s arbete med verktyget ”Den jämställda staden” (Town for equality) som togs fram år 2005. Detta verktyg bygger på goda exempel från europeiska städer och kommuner angående genomförande av jämställdhetspolicys på lokal och regional nivå.

Jämställdhetsprinciperna i deklARATIONEN är sex till antalet och utgör grunden för artiklarna i deklARATIONEN. Principerna är som följer:

1. Jämställdhet är en grundläggande rättighet
2. För att jämställdhet ska garanteras måste flerfaldig diskriminering och andra missgynnanden bekämpas.
3. Ett representativt deltagande av kvinnor och män i beslutsprocessen är en förutsättning för ett demokratiskt samhälle
4. Att avskaffa stereotypa uppfattningar om kön är avgörande för att uppnå jämställdhet

5. Jämställdhetsintegrering inom alla kommunens/regionens verksamheter är nödvändiga för att främja jämställdhet
6. Att handlingsplaner och program har tillräcklig finansiering är nödvändigt för att jämställdhetsarbetet ska nå framgång.

Det åtagande som undertecknare till deklARATIONEN tar på sig är att upprätta en handlingsplan för jämställdhet och därefter genomföra den. Denna handlingsplan bör vara upprättad inom en ”rimlig tidsram” från dagen för undertecknande (tidsramen får dock inte överskrida två år). Handlingsplanen skall innehålla mål och prioriteringar, planerade åtgärder, de resurser som tilldelas för att uppfylla deklARATIONEN och åtagandena samt förslag till tidsramar för genomförande. Om en handlingsplan för jämställdhet redan antagits innan undertecknandet bör denna ses över så att den säkert omfattar frågorna i deklARATIONEN. Antagna handlingsplaner ska också vid behov i senare skeden revideras. Åtagandena i deklARATIONEN innebär också att undertecknare på olika sätt måste inkludera intressenter utanför den egna organisationen. Detta skall bland annat ske genom breda samråd innan handlingsplanen antas, genom bred spridning av planen efter att den antagits, genom regelbundna offentliga rapporter om hur genomförandet fortskrider, genom samarbete kring ett utvärderingssystem som skall införas för att bedöma hur genomförandet fortskrider, genom kunskapsutbyte med andra kommuner och regioner i Europa, genom tillgängliggörande av handlingsplanen för jämställdhet och annat relevant offentligt material samt genom att informera CEMR om undertecknande av deklARATIONEN och om förslag på en tidpunkt för kontakt för framtida samarbete kring deklARATIONEN.

Artiklarna i deklARATIONEN är indelade i åtta olika huvudområden: ”demokratiskt ansvar”, ”den politiska rollen”, ”allmän ram för jämställdhet”, ”arbetsgivarrollen”, ”upphandling av varor och tjänster”, ”rollen som tjänsteleverantör”, ”planering och hållbar utveckling” samt ”vänortssamarbete och internationellt samarbete”. ”Demokratiskt ansvar” (artikel 1) handlar om att jämställdhet är en förutsättning för demokrati och att kvinnor skall vara representerade och medverka på alla nivåer i politiken och i offentliga beslutsprocesser. ”Den politiska rollen” (artikel 2-7) behandlar områdena *politisk representation, deltagande i politik och samhällsliv, offentligt ställningstagande för jämställdhet, arbete med samarbetspartners för att främja jämställdhet, bekämpa stereotyper* samt *god förvaltning och samråd*. Mer specifikt handlar *politisk representation* om lika rätt att delta och inneha befattningar inom den politiska och offentliga sfären. *Deltagande i politik och*

samhällsliv behandlar medborgares rätt och möjlighet att på lika villkor delta i offentliga angelägenheter oavsett bakgrund. *Offentligt ställningstagande för jämställdhet* innebär att undertecknandet av deklARATIONEN och de åtaganden som det innebär skall tillkännages samt att andra parter skall uppmuntras till jämställdhetsarbete. *Arbete med samarbetspartners för att främja jämställdhet* säger att undertecknaren skall samarbeta med offentlig och privat sektor för att främja jämställdhet (parter på arbetsmarknaden lyfts särskilt fram) samt att denna skall samråda med sina samarbetsorganisationer kring handlingsplanen för jämställdhet. *Bekämpa stereotyper* tar bland annat fasta på den interna och externa kommunikationen samt på att utbildning, aktiviteter och kampanjer bör genomföras för att motverka stereotypa könsrollsmönster och beteenden. Det sista området, *god förvaltning och samråd*, behandlar allmän rättsäkerhet och rätten att få yttra sig vid samråd inför beslutsfattande i den offentliga verksamheten.

”Allmän ram för jämställdhet” (artikel 8-10) klargör när deklARATIONEN är tillämplig (*allmänt åtagande*), fastställer att en jämställdhetsanalys bör tas fram för organisationen (*jämställdhetsanalyser*) samt lyfter fram att *flerfaldig diskriminering eller missgynnande* (dvs. någon blir diskriminerad på grund av flera orsaker samtidigt) förekommer i samhället och bör bekämpas. En jämställdhetsanalys skall göras inom en organisations samtliga ansvarsområden. Denna analys skall (när de är relevanta) innefatta en genomgång av gällande politik, rutiner, praxis och modeller angående huruvida de uppvisar exempel på diskriminering eller stereotypa könsrollsmönster. Under analysen skall även fördelning av resurser ses över, fastställas prioriteringar och mål angående frågor som uppstår genom analysen, göras konsekvensanalys av alla viktiga förslag till ändring samt tas hänsyn till behov hos personer som utsätts för flerfaldig diskriminering eller missgynnande. Denna analys skall sedan ligga till grund för handlingsprogrammet.

”Arbetsgivarrollen” (artikel 11) tar som namnet antyder upp förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och de kommunanställda. Här behandlas bland annat löner, rekryteringsrutiner, arbetsförhållanden och sexuella trakasserier. ”Upphandling av varor och tjänster” (artikel 12) understryker organisationens ansvar att främja jämställdhet vid upphandling. Speciell betänksamhet bör visas gällande entreprenader och vid fastställande av kontraktsvillkor.

”Rollen som tjänsteleverantör” består av elva artiklar (13-23). Dessa behandlar områdena *utbildning och livslångt lärande; hälsa; social omsorg och sociala tjänster; barnomsorg; vård av andra anhöriga; social integration bostäder; kultur, idrott och fritid; säkerhet och trygghet; könsrelaterat våld samt människohandel*. Här säger deklARATIONEN sammantaget att alla har lika rätt till de tjänster och varor som kommunen/regionen tillhandahåller/kan tillhandahålla, att olika personer kan ha olika behov, förutsättningar och möjlighet att ta del av dessa tjänster och varor, att tjänsterna och varorna bör hålla en viss standard samt att man bör vara medveten om och motverka stereotyper inom de olika områdena. Gällande de tre sista områdena skall undertecknaren också ta fram program eller genomföra kampanjer eller aktiviteter för att motverka dålig säkerhet, otrygghet, könsrelaterat våld och människohandel.

Artiklarna 24 till 28 går under benämningen ”planering och hållbar utveckling”. Artikel 24 under rubriken *Hållbar utveckling* säger här att ”undertecknaren är medveten om att principen om hållbar utveckling ska följas fullt ut när strategier för kommunens/regionens framtid planeras och utarbetas, vilket innebär en väl avvägd integration av ekonomiska, sociala, miljömässiga och kulturella aspekter, samtidigt som jämställdhet ska främjas och uppnås” (CEMR b, Internet, 2009-09-09, s. 27). De två följande artiklarna, *Stadsplanering och lokal planering* samt *rörlighet och transport*, säger att undertecknaren skall främja en jämställd utveckling och beakta kvinnors och mäns särskilda behov och förutsättningar inom de olika områdena. Artikel 27, *ekonomisk utveckling*, tar upp vikten för jämställdhet av att ha en balanserad och hållbar ekonomisk utveckling samt att kvinnors och mäns olika behov, intressen och förutsättningar bör beaktas. Den sista artikeln på området handlar om *miljö*. Här understryks undertecknarens ansvar för att hålla en hög skyddsnivå och förbättra den lokala miljökvaliteten. Även här pekas det på mäns och kvinnors olika förutsättningar och behov.

De sista artiklarna (29 och 30) behandlar undertecknarens roll som reglerande instans samt dennas vänorts- och internationella samarbeten. Den förstnämnda tar upp vikten av effektiv reglering och konsumentskydd för att värna om invånares säkerhet och välfärd samt att kvinnors och mäns olika förutsättningar bör beaktas här. Den senare artikeln belyser internationella samarbetens betydelse för att främja lärande, förståelse och erfarenhetsutbyte.

Sustainment

”Sustainment - integrerade lösningar för ledning av hållbar utveckling i Östersjöstäderna” var ett projekt som pågick mellan januari 2006 och december 2007 som syftade till att hjälpa Östersjöstäder i deras arbete med att integrera hållbarhetsprocesser i det dagliga arbetet. Projektet finansierades dels av EU (INTERREG) och finska miljöministeriet, dels av projektets tolv partnerstäder¹⁰. För den övergripande ledningen av projektet stod Union of Baltic Cities (UBC) medan Baltic University Programme var ledare för det tredje arbetspaketet (”Work-package three”). Några grundläggande tankar som presenteras i projektet är att hållbarhet inte är ett mål i sig utan en ”medveten och dynamisk process” (UBC-environment, Internet, 2009-08-31, s 4), att hänsyn bör tas till miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter samt att det är viktigt med en organisatorisk förändring inom den kommunala förvaltningen för att kunna främja hållbarhet. Den organisatoriska förändring som förespråkas i projektet är att en enhet för hållbar utveckling (”Sustainability Management Centers”) skall installeras inom städer och kommuner. Denna enhet skall ha i uppgift att samordna stadens hållbarhetsprocess genom att främja tvärssektoriell policyintegrering och öka effektiviteten inom stadens administration. Resultatet av projektet var dels att var och en av de städer som ingått i projektet hade tagit fram en utvecklingsplan för en hållbarhetsenhet inom sin organisation, dels att en internetbaserad verktygslåda för lokalt hållbarhetsarbete, kallad URBANworks, lanserades. Denna verktygslåda skall tillhandahålla vägledning, verktyg och konkreta exempel på hur andra städer har arbetat med olika hållbarhetsfrågor. Verktygslådan är öppen för allmänheten, men den riktar sig dock i första hand till tjänstemän som arbetar med hållbarhets- och utvecklingsfrågor.

URBANworks är uppdelad i två olika sektioner. Den första delen är en interaktiv guide som beskriver fem ”byggstenar” som bör finnas inom kommunen eller staden för att det skall gå att samordna arbetet för hållbar utveckling. Den andra delen består av en vägledning till hur en utvecklingsplan för en hållbarhetsenhet kan utarbetas samt länkar till de utvecklingsplaner som tagits fram i de olika partnerstäderna.

¹⁰ Kouvola Region federation of Municipalities, Åbo, Kalmar, Malmö, Växjö, Örebro, Gdansk, Riga, Siauliai, Panevezys, Kristiansand, Kaliningrad och Novgorod.

De fem byggstenar som beskrivs i den interaktiva guiden går under benämningarna "Fundamentet", "Ramverket", "Funktion", "Byggmaterial" samt "Planritning". *Fundamentet* syftar här på att det inom organisationen bör finnas en gemensam förståelse om vad som avses med en hållbar utveckling. Här sägs det att alla inte behöver tolka hållbarhet på samma sätt men att det är till fördel om en "dialogen mellan nyckelaktörer – beslutsfattare, stadsledning och andra inflytelserika aktörer – bygger på en gemensam förståelse"(UBC-environment, Internet, 2009-08-31). Det bästa sägs vara här om det inom organisationen finns en övergripande utvecklingsstrategi med tydliga hållbarhetsmål. *Ramverket* handlar om det politiska stöd som finns för att stötta hållbarhetsarbetet. Detta stöd framkommer genom aspekter så som mandat för att utföra hållbarhetsarbete, allokering av resurser för arbetet och att utförarna har en administrativ ställning inom den kommunala förvaltningen. *Funktionen* tar fasta på den roll som en hållbarhetsenhet kan få i organisationen. Tanken här är att enhetens arbetsuppgifter kommer att variera beroende på vilka behov som finns, hur enhetens struktur kommer att se ut och på vilket politiskt stöd och vilka resurser som finns att tillgå. *Byggmaterial* handlar om de resurser – mängd personal, personalens kompetens, allokerad tid och finansiella resurser - som enheten kan tilldelas. Resurstilldelningen sägs här vara avhängig den allmänna förståelsen för hållbarhetsfrågor och det politiska stöd som finns i organisationen. Sambandet är att ju större förståelse och ju mer stöd desto större resurstilldelning kommer det att bli. Den sista byggstenen – *planritning* – syftar på hållbarhetsenhetens organisation och dess organisatoriska ställning. Kommer enheten att kunna få en kompakt eller utspridd struktur och kommer den att etableras inom den kommunala organisationen eller blir det utanför den?

Den andra delen av URBANworks består av dokumentet "Framgångsrikt hållbarhetsarbete – en organisatorisk struktur" som utifrån elementen styre, kommunikation, ledning och verktyg för hållbar utveckling stegvis beskriver hur arbetet med att ta fram en utvecklingsplan för en hållbarhetsenhet kan gå tillväga. Arbetet med utvecklingsplanen börjar med att en översyn görs av de styrdokument och visioner som finns för organisationen. Efter detta skall en vision eller mission tas fram för hållbarhetsenhetens arbete. Detta sägs vara den viktigaste delen av handlingsplanen. Nästa steg är att fundera över hur styrningen av hållbarhetsarbetet skall fungera. I URBANworks läggs här fram fem principer för gott styre - öppenhet, delaktighet, ansvar, effektivitet samt konsekvens. Det föreslås också att olika arbetsgrupper och interna aktörer i organisationens verksamhet

tillsammans skall diskutera sig fram till hur styrningen skall läggas upp. Denna diskussion föreslås bygga på en form av nulägesanalys av organisationen¹¹ och de så kallade Fano-riktlinjerna. Dessa riktlinjer har tagits fram i ett EU-finansierat projekt som kartlade vilka förutsättningarna som ledde till effektivt hållbarhetsarbete i 40 olika kommuner och städer i Europa¹². Riktlinjerna ser ut som följer:

- ”Lärande som organisation”: höjd kompetens genom utbildning av politiker och tjänstemän.
- ”Avstånd från ’politiska silon’ inom den lokala förvaltningen”: arbetet skall bygga på delaktighet från alla politikområden, samverkan bör ske mellan olika sektorer och resurser bör utnyttjas maximalt.
- ”Alianser med människor och organisationer”: Inkludering och arbetet med företag, organisationer och individer.
- ”Processen främjas och ett trovärdigt ledarskap utvecklas”: Föregå med gott exempel inom den lokala förvaltningen.
- ”En kreativ och innovativ politik uppmuntras”: genomförande av pilotinsatser som ger möjlighet att pröva okonventionella lösningar.
- ”Kommunikation som syftar till att göra skillnad”: lyssna på invånare och skapa kontakt med samhället
- ”Handling katalyseras genom en höjd miljömedvetenhet”: genom höjd miljömedvetenhet bland allmänheten höjs intresset för hållbar utveckling och genom införande av miljöledningssystem och miljöinriktade förhållningssätt förbättras organisationens ekonomiska och sociala prestanda.
- ”Engagemanget för den långsiktiga visionen upprätthålls”: Hållbarhetsarbetet sker stegvis men måste styras av en långsiktig vision.
- ”Erfarenheter delas med likställda organisationer”: bilda nätverk med andra kommuner för att visa upp framsteg och få uppmuntran i hållbarhetsarbetet.
- ”Alla förvaltningsnivåer påverkas”: i samverkan med andra förvaltningsnivåer skapas förutsättningar för att lokala intressen skall beaktas i den nationella lagstiftningen och nationella hållbarhetsstrategier.

¹¹ Förslaget är här att fylla i ett internetbaserat nulägesanalysverktyg kallat local evaluation 21, se www.localevaluation21.org.

¹² Projektet hette DICUS – Developing Institutional and Social Capacities for Urban Sustainability, se www.localcapacity21.org

Nästa kapitel i utvecklingsplanen blir sedan att ta fram en kommunikationsstrategi för intern och extern kommunikation av hållbarhetsarbetet. Här är poängen att rätt information skall nå rätt människor på rätt sätt så att hållbarhetsarbetet skall få så stort genomslag som möjligt i och utanför organisationen. Följande moment är att utarbeta en ledningsstrategi för hållbarhetsenheten. Detta innebär att ta fram information kring vilken funktion enheten skall ha, vilken organisatorisk ställning enheten skall ha i förvaltningen, var enhetens fokus ligger, vilka personer som skall finnas på enheten, vilka kriterier för enhetens utveckling som skall mätas, hur enheten skall finansieras samt vad nästa steg bör vara (vilka initiativ är på gång inom verksamheten). Det sista som bör begrundas i utvecklingsplanen är att skapa koncept och rapporteringsverktyg som skall användas för att leda och samordna organisationens hållbarhetsarbete. Här handlar det framförallt om att ta fram projektportföljer, dvs. en grupp projekt som tillsammans skall lösa ett visst hållbarhetsproblem, samt om hur uppföljningen av hållbarhetsarbetet och projekten skall gå till. En optimal projektportfölj sägs här uppfylla följande kriterier: Den skall

1. vara inriktad på ett konkret hållbarhetsgap
2. ha klara mål, en tidsram och en övergripande budget
3. innehålla en balanserad uppsättning projekt (stora och små, hårda och mjuka investeringar)
4. inte vara i konflikt med andra portföljer
5. ha klara gränser (geografiskt, process- eller målgruppsmässigt), samt
6. vara kopplad till hållbarhetsindikatorer.

När det gäller den sista punkten förespråkas ett övervakningsprogram av hela hållbarhetsarbetet som bygger på mätning av ett antal indikatorer (sammanlagt högst 30 st) som skall vara kopplade. Dessa skall inte bara vara kopplade till portföljerna utan även till enhetens samlade utvecklingsstrategi och bör mätas mot långsiktiga (2050) såväl som kortsiktiga hållbarhetsmål.

4. DISKUSSION OCH SLUTORD: GENERELLA MÅL INOM HÅLLBARHETSKRITERIER OCH INDIKATORER

Den ovanstående beskrivningen visar att det finns en stor bredd i typer av kriterier och indikatorer som kan användas på till exempel kommunal nivå för att hantera hållbarhet. Litteraturen tydliggör att hållbarhet är en bred process- och platsberoende fråga som måste definieras i varje fall i relation till politiska mål. När det gäller vägledning för att utveckla inriktning mot hållbarhet finns därmed en stor flora av praktiska exempel på vägledningar att luta sig mot inom ett flertal olika processer. En möjlig svårighet för kommuner och regioner kan vara att välja mellan dessa och se vilken påverkan valet av ett exempel framför ett annat kan resultera i. Medan de olika typerna av kriterier, indikatorer och praktiska processer varierar stort i utformning kan dock ett antal av olika generella områden fastställas.

Ett försök till sammanställning av ett antal sammanvägda kriterier återfinns i tabell 3 nedan. Snarare än att vara heltäckande kan sammanställningen användas för att visa på hur de frågor och områden som prioriteras skiljer sig mellan olika områden och möjligen också över tid i processen.

Tabell 3: Generella kriterier och indikatorer

| Kriterier | Exempel |
|---|---|
| A. Infrastruktur | Kommunikation/Resande Förnybar energi/vindkraft |
| B. Lokal ekonomi och arbetsmarknad | Arbetsmarknad/Utslagning |
| C. Socialt kapital, fördelning/ rättvisa | Hälsa, Inflytande, Lärande, genusdimensioner |
| D. Miljö | Utsläpp, Avfall |
| E. Länkar mellan dimensioner | Externa hållbarhetsprogram, koppling offentlig-privat, tvärssektoriella aktiviteter och program |
| F. Arbetsmetodik | Nulägesanalys, vision, mål, handlingsplan, uppföljning |
| G. Inkluderande av intressenter | Medborgare, avnämare, industri-samverkan och kommunikation |
| H. Hållbarhet i ett större perspektiv | Relation till nationell och EU-nivå, vänorter, övriga internationella kontakter och påverkan |
| I. Långsiktighet över tid | Horisont förbi mandatperiod till generation och längre? |

Av kriterierna ovan behandlas *Infrastruktur* bland annat i Bellagio (tillverkat kapital), Ålborg (stadsplanering och transporter), Leipzig Charter (offentliga utrymmen), integrerad urban utveckling (infrastruktur och energieffektivitet, fysisk miljö och urbana transportmedel). *Lokal ekonomi och arbetsmarknad* tas upp i bland annat Ålborg (lokal ekonomi) och integrerad urban utveckling (lokal ekonomi och lokal arbetsmarknadspolicy). Här kan även frågor om konsumtion under Ålborg samt under Integrerad urban utveckling som innovations- och utbildningspolicy, utbildnings- och träningspolicy för unga anses ingå. *Socialt kapital, fördelning/ rättvisa* tas upp i till exempel Bellagio (socialt kapital, mångfald, fördelning och rättvis), Ålborg (hälsa inkluderande/social rättvisa, social inkludering,). *Miljö* utgör en generell kategori som ofta behandlats i termer av utsläpp och avfall.

Länkar mellan dimensioner betonas bland annat i Bellagio. *Arbetsmetodik* tas upp bland annat i ILS (nulägesutredning, mål, handlingsplan), Ålborg (handlingsprogram) och integrerad urban utveckling (nulägesanalys) samt Naturliga steget (målbild). *Inkluderande av intressenter* tas upp t ex i Bellagio (i dessa termer), i ILS (samverkan och kommunikation), Ålborg (medborgare inklusive att göra uppföljning tillgänglig för medborgare), Leipzig Charter (invånare) och Integrerad urban utveckling (koordination mellan sektorer och policys och offentliga och privata medel samt samhällsnivåer och medborgare och avnämare). *Hållbarhet i större perspektiv* tas upp bland annat i Bellagio i termer av relationer till annan region, i Ålborg som hållbarhet även utanför EU, och att lämna information till Europeiska städernas kampanj för hållbar stadsutveckling. *Långsiktighet* över tid betonas bland annat i Bellagio.

Utöver dessa är också styrka hos organisatorisk ledning med centralitet i förvaltning relevant (betonas i ILS), eftersom beslutsprocessen är central för de olika politiska val som görs gällande utveckling av hållbarhet. Medan denna sammanställning endast sammanfattar en mängd av olika fokusområden inom de olika systemen (utan att säga något om systemens inbördes kriterier och olika kravnivåer inom dessa) illustrerar den hur skilda system relaterar till generella kriterier inom hållbarhet. Dessa inkluderar sociala, ekologiska och ekonomiska värden, samt långsiktighet, inkludering och processkriterier, vilka sedan specificeras för den tänkta målgruppen i det specifika systemet. Mängden av olika system kan därmed anses exemplifiera hur hållbarhet i varje enskilt fall måste specificeras och utarbetas för den eller de undergrupper som ska använda sig av systemet.

REFERENSER

- Andriantiatsaholiniana, L. A., V. S. Kouikoglou, Y. A. Phillis (2004) "Evaluating strategies for sustainable development: fuzzy logic reasoning and sensitivity analysis". *Ecological Economics*, 48: 149-172.
- Bell, S. and Morse, S. (2000) "Measuring the Immeasurable", *Earthscan: Biddles Ltd*, Guildford and Kings Lynn
- Brugmann, J. (1997) "Is there a method in our measurement? The use of indicators in local sustainable development planning". *Local Environment*, 2 (1): 59-72.
- Bossel, H. (1999) "Indicators for Sustainable Development: Theory, method, Applications. A Report to the Balaton Group", International Institute of Sustainable Development, Canada
- Fangen, K. (2005) *Deltagande observation*, Malmö, Liber ekonomi
- Frisk, H. (1995) *Miljöhandboken: vägledning till en bättre miljö*, Stockholm, Det naturliga steget
- Gunnarsson, C. (2006) *Indikatorer för hållbar regional utveckling*, PM, Handlingsgruppen för hållbar utveckling,
<http://public.tillvaxtverket.se/content/1/c4/41/60/Indikatorerforhllbarregionalutvslutlig060911.pdf>
- Halachmi, A. (2005) "Performance measurement: test the water before you dive in". *International Review of Administrative Sciences* 71: 255-266.
- Harger, J R E. and Meyer, F.M., (1996) "Definition of indicators for environmentally sustainable development", *Chemosphere*, vol. 33(9):1749-1775
- Herzi, A. A. (2004) "Sustainability indicator system and policy processes in Malaysia: a framework for utilisation and learning". *Journal of Environmental Management*, 73: 357-371.
- Hildén, M. & Rosenström, U. (2008) The Use of Indicators for Sustainable Development, *Sustainable Development*, 16: 237-240
- Horsch, K. (1997) "Indicators: Definition and use in a results-based accountability system". Harvard Family Research Project, Harvard Graduate School of Education
url: <http://www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/indicators-definition-and-use-in-a-results-based-accountability-system> (Accessed July 7, 2009).

- Innes, J. E. och D. E. Booher (2000) "Indicators for sustainable communities: a strategy building on complexity theory and distributed intelligence". *Planning Theory & Practice*, 1(2): 173-186.
- Kelly, K. L. (1998) "A systems approach to identifying decisive information for sustainable development". *European Journal of Operational Research* 109: 452-464.
- Lanner, P. (2008) "EIO-Q Handboken – Kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöledning – helt enkelt!", Elförlaget, Stockholm
- Lehtonen, M. (2004) "The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions". *Ecological Economics* 49: 199-214.
- Lombaerde, P. de, G. Pietrangeli, and C. Weeratunge (2006) "Systems of indicators for monitoring regional integration processes: Where do we stand?" Paper prepared for Session 4: Implementation Issues. *Third CEPPI-IDB Conference New Regionalism: Progress, Setbacks and Challenges*, Washington DC, February 9-10, 2006. 53p.
- McCool, S. F. and G. H. Stankey (2004) "Indicators of sustainability: challenges and opportunities at the interface of science and policy". *Environmental Management*, 33 (3): 294-305.
- Mendoza, G. A. and R. Pragbhu (2003) "Qualitative multi-criteria approaches to assessing indicators of sustainable forest resource management". *Forest Ecology and Management* 174: 329-343.
- Mineur, E. (2007) "Towards Sustainable Development – Indicators as a tool of local governance", Statsvetenskapliga institutionen, Umeå Universitet
- NUTEK (2001) "A Survey and Assessment of Current Indicator Frameworks", NUTEK Infonr 016-2001
- Olsson, J. A., Hilding-Rydevik, T., Aalbu, H. & Bradley, K. (2004) "Indicators for Sustainable Development, Paper for discussion", European Regional Network on Sustainable Development, Cardiff
- Pastille (2002) "Indicators into Action – Local Sustainability Indicators Sets in Their Context", Final report of the PASTILLE Consortium, London School of Economics and Political Science: London
- Scheirer, M. A. (2005) "Is sustainability possible? A review and commentary on empirical studies of program sustainability". *American Journal of Evaluation*, 26 (3): 320-347.

Internet

A21Italy (2009) *Italian Local Agenda 21 Association*, <http://www.a21italy.net/>

Aalborgplus10 a (2009) *Newsletter no 1*, April 2009,
http://www.aalborgplus10.dk/media/newsletter_no.1.pdf

Aalborgplus10 b, (2009) *Ålborg + 10 – Inspirerende Framtider*,
http://www.aalborgplus10.dk/media/aalborg_commitments_swedish_final_pdf.pdf

Aalborgplus10 c (2009) *From charter to commitments – inspiring futures for local governments in progress*, <http://www.aalborgplus10.dk/default.aspx?m=2&i=338>

ACR (2009) *Association of cities and Regions For Recycling and Sustainable Resource management: Home*, <http://www.acrplus.org/>

CEMR a (2009) *Council of European Municipalities and Regions – Introducing CEMR*,
http://www.ccre.org/presentation_en.htm

CEMR b (2009) *CEMRs deklaration om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*,
<http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=5286&A=50449&FileID=189661&NAME=CEMRs+deklaration+f%F6r+j%E4mst%E4lldhet+p%E5+lokal+och+regional+niv%E5.pdf>

Climate Alliance (2009) *Klimabuendnis: Our Objectives*,
<http://www.klimabuendnis.org/our-objectives.html#c44>

Det naturliga steget (2009), *Hållbarhetsprinciperna: Det Naturliga Steget*,
<http://www.thenaturalstep.org/sv/sweden/hallbarhetsprinciperna>

EMAS (2009) *Kort om EMAS*, <http://www.emas.se/shortemas.asp>

Energie-cites (2009) *Energie-Cités: Association*, <http://www.energie-cites.eu/-ABOUT->

EU (2009) *Leipzig Charter on Sustainable European Cities*,
http://www.eu2007.de/en/News/download_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf

EUROCITIES (2009) *EUROCITIES – the network of major European cities*,
<http://www.eurocities.eu/main.php>

Fairtrade City a (2009) <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/fairtradecity.htm>

Fairtrade City b (2009) <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/407.htm>

ICLEI (2009) *Iclei in Europea: About ICLEI*, http://www.iclei-europe.org/index.php?id=about_us#c16764

Ihre, M. (2008) *Hållbar utveckling I kommuner, landsting och regioner*,
http://www.energimyndigheten.se/Global/Om%20oss/Uth%C3%A5llig%20kommun/Etapp2/Nationellt%20arbetsm%C3%B6te%202008/Session%201/UK_Energimyndigheten_Marcus%20Ihre.ppt

- ISO (2009) *ISO – About ISO*, <http://www.iso.org/iso/about.htm>
- Liljegren, S. (2009) ”*Rapport från Eurocities Mayors’ Summit i Leipzig, Tyskland, den 23 maj 2007*”, Stockholms stadsledningskontor,
<http://docs.google.com/gview?a=v&q=cache:QFwdlOrlmdYJ:www.stockholm.se/PageFiles/108375/5.2%20Rapport%20fr%20C3%25A5n%20Mayors%20summit%20i%20Leipzig.pdf+Rapport+fr%C3%A5n+Eurocities+Mayors%E2%80%99+Summit+i+Leipzig,+Tyskland,+den+23+maj+2007&hl=en&gl=uk>
- ManagingUrbanEurope-25 (2009) *Managing Urban Europe 25 – Project outputs*,
<http://www.mue25.net/ListFullArtArt.aspx?m=6&amid=98>
- Medcities (2009) *Medcities: The Medcities Network*, <http://www.medicities.org/>
- NE (2009) *Hållbar utveckling*, <http://www.ne.se/school/lang/h%C3%A5llbar-utveckling>
- SIS (2009) *Startpaket ISO 9001*,
http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=@DocType_401&Doc_ID=70355
- Sustainable-cities (2009) *Sustainable Cities and Town Campaign*,
<http://www.sustainable-cities.eu/>
- Sustainable Cities and Town Campaign (2009) *Sustainable Cities and Town Campaign: Aalborg Charter*, <http://sustainable-cities.eu/Aalborg-Charter-79-2-3-.html>
- Sveriges Ekokommuner (2009) *Sveriges Ekokommuner; Fyra hållbarhetskriterier*,
http://sekom.sekom.nu/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=31
- UBC-environment, (2009), *URBANworks – En verktygslåda för lokala myndigheter som vill utveckla en organisationsenhet med uppgift att säkra en hållbar utveckling*,
http://www.ubc-environment.net/download.php//dms/ubc/SUSTAINMENT/URBANworks_framework_SE.pdf
- WHO (2009) *WHO/Europe – Healthy Cities and urban governance – Home*,
<http://www.euro.who.int/healthy-cities>

|

CERUM Reports

De flesta av dessa finns tillgängliga från:

<http://www.cerum.umu.se/forskning/publikationer/>

1. Lars-Olof Persson, Erik Sondell (1990) *Från Lantbruksföretag till lanthushåll*
2. Folke Carlsson, Mats Johansson, Lars-Olof Persson, Björn Tegsjö (1993, på engelska) *Creating Labourmarket Areas and Employment Zones. New Regional Divisions in Sweden Based on Commuting Statistics*
3. Ulf Wiberg (ed.) (1994, på engelska) *Marginal Areas in Developed Countries*
4. Erik Bergkvist, Lars Westin (1994) *Värderas godstransporter rätt vid järnvägsinvesteringar? En granskning av Banverkets investeringsmodell*
5. Lars Westin (1995) *En modell för integrerad analys av regional struktur och transportflöden*
6. Erik Bergkvist, Lars Westin (1997, på engelska) *Estimation of Gravity Models by OLS Estimation, NLS Estimation, Poisson, and Neural Network Specifications*
7. Svenerik Sahlin, Aurora Pelli (2000) *Euroreg, förstudie*
8. Peter Hall (2001, på engelska) *Urban Development and Research Needs in Europe*
9. Steffen Ahl (2001, på tyska) *Schwedenhäppchen*
10. Roberta Capello (2001, på engelska) *Urban Growth in Italy: Economic Determinants and Socio-Environmental Consequences*
11. Robert Sörensson (2003) *Effektstudie av gruvetableringar i Lycksele och Storumans arbetsmarknadsregioner*
12. Mats-Olov Olsson och Lars Westin (2004) *Risks and Nuclear Waste: Nuclear Problems, Risk Perceptions of, and Societal Responses to, Nuclear Waste in the Barents Region Sammanfattning av projektets resultat*
13. Lars Westin (2005) *Marknaden för studentbostäder i universitets- och högskolor*
14. Jouko Säisä, Lars Westin, Peder Axensten, Agnes von Koch, Susanne Sjöberg (2005) *Trafikantmerkostnader vid vägåtgärder en samhällsekonomisk analys*
15. Ove Grape, Sofia Lundberg och Anna Nordström (2005) *Kompetenspoolen, ett alternativ till att bryta långtidsarbetslöshet*
16. Anna Nordström och Susanne Sjöberg (2006) *Utvärdering av Urkund, ett verktyg för plagiatkontroll*
17. Anna Nordström (2006) *Utvärdering av GenuineText, ett verktyg för plagiatkontroll*
18. Olof Stjernström (2007) *Hållbar utveckling och restriktiv markanvändning i Västerbotten*
19. Hanna Sundén (2010) *Ekologiska fotavtryck i norra Sverige: Metoddiskussion och beräkningar för fyra län*
20. Fredrik Olsson Spjut (2010) *Beräkning av historisk BRP Beräkning av bruttoregionprodukter 1968-1992: beräkningsmetod och data*
21. Fredrik Olsson Spjut (2010) *BRP i Norr – utveckling och trender Bruttoregionproduktens utveckling i Norrlandslänen 1968-2007*
22. Richard Ström (2010) *Att etablera alternativkultur: En rapport om nyttan av det annorlunda Umeå*
23. Johanna Edlund och Marcus Holmström (2010): *Det kommunalekonomiska utjämningsystemet – effekter för Västerbotten, Norrland och Sveriges funktionella arbetsmarknadsregioner*
24. Anna Jonsson och Lisa Svendsberget (2010): *Investeringsläget i Norrland – Industrins investeringar i Norrland, åren 1997-2007* 58
25. Martin Eriksson (2010): *Synen på befolkning och försörjning i Norrland 1940-1970 – En översikt av forskning och samhällsdebatt*
26. Gunnar Brandén, Andreas Forsgren Marcus Holmström och Fredrik Olsson Spjut (2011): *39 000 anställningar till och med 2020: en studie av rekryteringsbehovet i Västerbottens län*
27. Johanna Liljenfeldt och Carina Keskitalo (2011): *Kriterier och indikatorer på hållbar utveckling: exempel från teori och praktik*

Centrum för regionalvetenskap vid Umeå universitet, CERUM, har till uppgift att initiera och genomföra forskning om regional utveckling, bedriva flervetenskapliga forskningsprojekt samt sprida forskningens resultat till skilda samhällsorganisationer. Forskningsprojekten sker i interaktion med de många vetenskapliga discipliner som berör det regionalvetenskapliga forskningsfältet.



CERUM

Centrum för regionalvetenskap

901 87 Umeå

Tel: 090-786 56 99 Fax: 090-786 51 21

E-post: regional.science@cerum.umu.se

www.cerum.umu.se