

Introduktion till att
arbeta strategiskt med
hållbarhet i
företag



FÖRETAGENS GRÖNA OMSTÄLLNING, förändringsförmåga och digitalisering är ett projekt framtaget av 22 yrkeshögskolor runt om i Finland med syftet att utveckla mikro-, små- och medelstora företags omställningsförmåga i oförutsedda situationer. Det här görs genom att erbjuda stöd i form av korttidsutbildningar så som mikrostudier, evenemang, workshoppar och annat utbildningsmaterial. Innehållet som utvecklas i projektet kommer att öka företagets förmåga och kompetens att anpassa sig till och dra nytta av förändringar i affärsmiljön. Projektet finansieras av Europeiska socialfonden REACT-EU som en del av EU:s åtgärder vilka vidtagits med anledning av coronapandemin. Tid för genomförande är 1.12.2022–30.11.2023.

YRKESHÖGSKOLAN ARCADEA har konstaterat att det finns ett behov av förbättrade kunskapsunderlag framför allt på svenska i Finland för att skapa bättre förutsättningar för företag att utvecklas. Som en del i projektet har den här handboken tagits fram för att stödja företag att arbeta strategiskt med hållbarhet och inleda den gröna omställningen. Handboken har tagits fram med hjälp av finansiering från Svenska Kulturfonden.



Innehållsförteckning

Introduktion till att arbeta strategiskt med hållbarhet i företag	5
Hållbarhetsutmaningar är komplexa	5
Definitioner	6
1. Kort historik	8
1.1 Från miljö till hållbarhet	8
1.2 Läs mer här	11
2. Långsiktigt värdeskapande som en del av större system	12
2.1 Tre olika typer av värdeskapande	12
2.2 Systemtänkande	14
2.3 Övning - värdeskapande i företag	15
2.4 Läs mer här	15
3. Hur fungerar det ekologiska systemet?	16
3.1 Naturen (biosfär) och jordskorpan (litosfär)	16
3.2 Planeten som ett öppet och slutet system	16
3.3 Termodynamiska lagar	17
3.4 Den stora accelerationen	18
3.5 Övning - Företagets påverkan på natur och ekosystem	19
3.6 Läs mer här	19
4. Hur fungerar det sociala systemet?	20
4.1 Vad är ett socialt system?	20
4.2 Förutsättningar för att upprätthålla ett livskraftigt socialt system	21
4.3 Övning - Företagets påverkan på sociala sammanhang	21
4.4 Läs mer här	21
5. Vad är hållbart?	22
5.1 Hur vi urholkar system vi är beroende av	22
5.1.1 Det ekologiska systemet	22
5.1.2 Det sociala systemet	23
5.2 Förståelsen för hållbarhetsutmaningen	24
5.2.1 Cylinderparadigmet	24
5.2.2 Trattmetaforen	25
5.3 De 8 hållbarhetsprinciperna	26
5.3.1 De tre ekologiska hållbarhetsprinciperna	26
5.3.2 De fem sociala hållbarhetsprinciperna	27
5.4 Övning - De 8 hållbarhetsprinciperna	29
5.5 Läs mer här	29
6. System, strategi och verktyg	30
6.1 5-nivå modellen	30
6.1.1 Exemplet schack	31
6.1.2 5-nivå modellen och hållbarhet	33
6.2 Övning - 5-nivå modellen	35
6.3 Läs mer här	35
7. ABCD modellen	36

7.1 Fore-casting eller back-casting	36
7.2 ABCD modellen och färdplansutveckling	37
7.2.1 A-steget - vision	38
7.2.2 B-steget - nuläge	39
7.2.3 C-steget - brainstorming	40
7.2.4 D-steget - prioritering	41
7.3 Övning - ABCD modellen	42
7.3.1 A-steget, vision	42
7.3.2 B-steget, nuläge	44
7.3.3 C-steget, brainstorming av åtgärder	47
7.3.4 D-steget, prioritering	48
7.4 Läs mer här	48
8. Översiktsmodell för ramverk och verktyg för företagets hållbarhetsarbete	49
8.1 Översiktsmodell	49
8.2 Översiktsmodellens olika delar	50
8.3 Övning - Var börjar vi? Checklista för hållbarhetsarbetet	53
8.4 Läs mer här	54
9. Avslutning	55
10. Källor och bilagor	56
10.1 Källförteckning	56
10.2 Källor enligt kapiteluppdelning	58
10.3 Bilagor	60

Introduktion till att arbeta strategiskt med hållbarhet i företag

HÅLLBARHETSUTMANINGAR ÄR KOMPLEXA

Det finns sällan bara en orsak bakom problemet eller en enkel lösning. När vi arbetar med komplexa utmaningar behöver vi verktyg och modeller som hjälper oss förstå dels hur systemet fungerar som helhet och dels hjälper oss prioritera våra möjliga vägar framåt och hantera avvägningar mellan olika frågor. Den här handboken är skapad för att hjälpa dig och ditt företag att inleda arbetet mot en grön omställning. Men vad innebär det egentligen? Grön företagsomställning syftar till att göra företag hållbara i sin verksamhet och produktion. Det här betyder att företaget tar ansvar för sin påverkan på miljön och samhället samtidigt som det arbetar för att minska klimatpåverkan.

Genom att integrera ett systembaserat förhållningssätt till hållbarhet i företagets affärsmodell kan du framtidssäkra en långsiktig hållbar tillväxt och framgång. Företag som inleder processen mot en grön omställning kan dra nytta av flera fördelar, såsom kostnadsbesparingar, ökad konkurrenskraft, stärkt varumärke, nya affärsmöjligheter och en positiv inverkan på anställda. Viktigast av allt är ändå faktumet att grön omställning utgör en viktig del av den globala ansträngningen att minska klimatförändringarna, skydda miljön och människan samt bidra till en hållbar framtid.



I den här handboken introduceras en modell för att arbeta strategiskt med hållbarhet i syfte att designa hållbara produkter och tjänster. Tanken är att du som läsare ska kunna applicera kunskapen direkt. Kapitlen byggs upp så att du steg för steg får en djupare insikt i att arbeta strategiskt med hållbarhet. Varje kapitel innehåller ett för temat relevant fördjupningsmaterial, eventuella övningar och källhänvisningar.

Vi hoppas att den här handboken kommer att hjälpa dig att navigera dig fram i hållbarhetsdjungeln. Vårt mål är att bidra med tydlig och lättläst information, inspirerande uppgifter samt ge konkreta råd och vägledning för dig och ditt företag att antingen ta de första stegen eller komma vidare på en redan påbörjad hållbarhetsresa.

Erica Scott, projektspecialist

M.Sc. Strategiskt ledarskap för hållbar utveckling

Felicia Söderlund, projektkoordinator

M.Sc. Internationell Marknadsföring

Erkka Toikkanen, projektassistent

B.Sc. Process-och materialteknik student



DEFINITIONER

ATMOSFÄR är en gasformig sammansättning av luft som omger jorden. Atmosfären fungerar som ett skyddande skal runt jorden bland annat genom att absorbera en del av solstrålningen samt reglera jordens temperatur.

BACKCASTING är en central metod för att arbeta strategiskt med hållbar utveckling. Processen inleds med att definiera mål och framtidsvisioner utifrån vetenskapliga principer för hållbarhet. Därefter analyseras nuläget utifrån principer för hållbarhet vilket ger en bild av hållbarhetsgapet mellan nuläge och den önskade framtiden. Till sist identifieras steg och strategier för att ta sig vidare.

BIG HAIRY AUDACIOUS GOALS är mål som är tydliga, utmanande och långsiktiga. De kan till och med verka svåruppnåeliga men det är mål som behöver uppnås för att verksamheten ska bli helt hållbar.

BIOSFÄR den delen av jorden där liv förekommer. Området sträcker sig från jordens yta till de övre delarna av atmosfären.

EKOLOGISKA SYSTEM ett komplext nätverk av levande organismer och deras omgivande miljö exempelvis en regnskog, ett hav eller hela biosfären.

EROSION omfattar i handboken förutom nötning av olika slag även utsläpp och ämnen som avges från jordskorpan till biosfären till exempel från vulkaner.

FORE-CASTING är en process för att förutspå framtiden genom att skapa prognoser av vad vi tror kommer att hända. Metoden används för att förutsäga framtida händelser eller trender baserat på befintliga data och historisk information.

KOLDIOXID är den mest kända växthusgasen och produceras naturligt under andning och genom nedbrytning av biomassa, men bildas också genom förbränning av fossila bränslen och kemiska reaktioner. Koldioxid avlägsnas ur atmosfären av växter i processen som kallas fotosyntes, som omvandlar solljus till energi. Växtlighet på land och i hav har därför en viktig roll i att fånga upp koldioxid.

KOLDIOXIDUTSLÄPP i atmosfären ökar årligen genom mänskliga aktiviteter, till exempel förbränning av fossila bränslen. Ökningen av koldioxid i atmosfären är en stor bidragande faktor till den globala uppvärmningen.

KRETSLOPP är ett ständigt pågående flöde och utbyte i en återkommande bana. I naturen finns många olika större och mindre kretslopp, till exempel vattnets kretslopp; avdunstning, kondensation, nederbörd och så vidare.

KONCENTRATIONSÖKNING innebär att ett ämne eller substans ackumuleras, det vill säga ansamlas, i naturen på grund av att naturen inte kan bryta ner ämnet tillräckligt snabbt eller kanske inte kan bryta ner det alls. Inom hållbarhetsarbetet kartlägger man koncentrationsökningar av ämnen och substanser eftersom ökande koncentrationer kan göra skada och därför vara ohållbara.

NÄRINGSKEDJA vägen som näringsämnen vandrar genom växter, djur och mikroorganismer.

SOCIALA SYSTEM en samling av människor, organisationer eller institutioner sammanlänkade genom till exempel interaktion, kommunikation, aktiviteter eller gemensamma mål.

SEDIMENTERING ämnen lagras i jordskorpan.

TERMODYNAMISKA LAGAR är fysikaliska principer som beskriver hur energi omvandlas och överförs inom olika system. Läs mer i kapitel 3.3.

VÄXTHUSGASER absorberar värme som strålar från jordens yta, fångar den i atmosfären och hindrar den delvis från att försvinna ut i rymden. Atmosfärens naturliga sammansättning av växthusgaser har hjälpt till att reglera och hålla ett stabilt klimat på jorden under de senaste 10 000 åren. Utan växthusgaser som håller en viss värme inom atmosfären skulle vi ha en kall planet. Om växthusgaserna däremot ökar i koncentration hålls för mycket värme kvar i atmosfären och vi får en växthuseffekt. Se nedan.

VÄXTHUSEFFEKTEN gör jordens temperatur varmare än den annars skulle vara. Många växthusgaser förekommer naturligt i atmosfären men mänsklig aktivitet bidrar till att de ackumuleras vilket i sin tur leder till att en större andel värmeenergi hålls kvar i atmosfären vilket benämns som växthuseffekten. Växthuseffekten förändrar jordens klimat. Det är den här temperaturökningen som kallas global uppvärmning.



kort historik om utvecklingen från miljö till hållbarhet

1. Kort historik

1.1 FRÅN MILJÖ TILL HÅLLBARHET

Genom årtusenden har människan levt i samklang med naturen och dess kretslopp. Sedan industrialismens utveckling för cirka 200 år sedan har människans påverkan blivit större och större. Idag lever vi i en tidsålder där mänsklighetens påverkan på naturen har möjlighet att ändra grundläggande förutsättningar i planetens system som behövs för mänsklighetens överlevnad.

I samband med Rachel Carsons bok *Tyst vår*, 1962, väcktes en insikt hos en bredare allmänhet om att kemikalier kan färdas genom näringskedjan. Under 60-talet formulerades det att evig tillväxt på en planet med begränsade naturresurser inte är möjlig.

1972 hölls FN:s första globala miljökonferens i Stockholm. Det etablerade en förståelse för hur människor påverkar miljön.



I slutet av 1980-talet publicerades Brundtland rapporten *Our Common Future - Vår gemensamma framtid*, som lyfte upp tre aspekter av hållbarhet; miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Som vi kommer att se lite längre fram har den här tredelningen delvis omvärderats när vi lärt oss mer om hållbarhet. En generell och populär definition av hållbarhet presenterades som många kan ställa sig bakom, men den ger inte tillräckligt stöd i det konkreta hållbarhetsarbetet.

De kommande årtiondena bjöd på ytterligare konferenser och olika internationella överenskommelser, bland annat Agenda 21, Kyotoprotokollet samt Parisavtalet 2015 om att minska koldioxidutsläpp.

AGENDA 21

Agenda 21 är ett globalt initiativ utformat av bland annat FN, regeringar och andra grupper av intressenter som handlar om att ta itu med den negativa mänskliga påverkan på miljön och främja hållbar utveckling. Agenda 21 formulerar strategier för att uppnå hållbar utveckling på en global, nationell och lokal nivå med fokus på social, ekonomisk och miljömässig utveckling genom att hålla nuvarande och framtida generationers behov i jämvikt.

KYOTOPROTOKOLLET

Kyotoprotokollet antogs 1997 av FN och är ett internationellt avtal som binder industrialiserade länder och ekonomier att begränsa utsläpp av växthusgaser i enlighet med nationella mål. Idag har 192 länder undertecknat Kyotoprotokollet.

PARISAVTALET

Parisavtalet syftar till att bekämpa klimatförändringarna genom att begränsa den globala uppvärmningen till väl under 2°C och begränsa den till 1,5°C. Länderna som undertecknat avtalet arbetar för att öka motståndskraften mot klimatförändringar och möjliggöra hållbar utveckling. Varje land förväntas ta fram och genomföra sina egna nationella bidrag för att minska utsläppen av växthusgaser.

DE NIO PLANETÄRA GRÄNSERNA

För drygt tio år sedan kunde en forskargrupp presentera konceptet: De planetära gränserna. I och med det har vi identifierat nio olika planetära gränser som är essentiella för att behålla de senaste 10 000 åren av ett stabilt klimat. Slutsatsen är att för ett flertal av de planetära gränserna börjar vi, på grund av mänsklig aktivitet, närma oss tröskelvärdena, så kallade 'tipping points', där vi inte kan vara säkra på hur naturen reagerar om de överskrids. Forskningen kring tröskelvärdena utvecklas kontinuerligt.

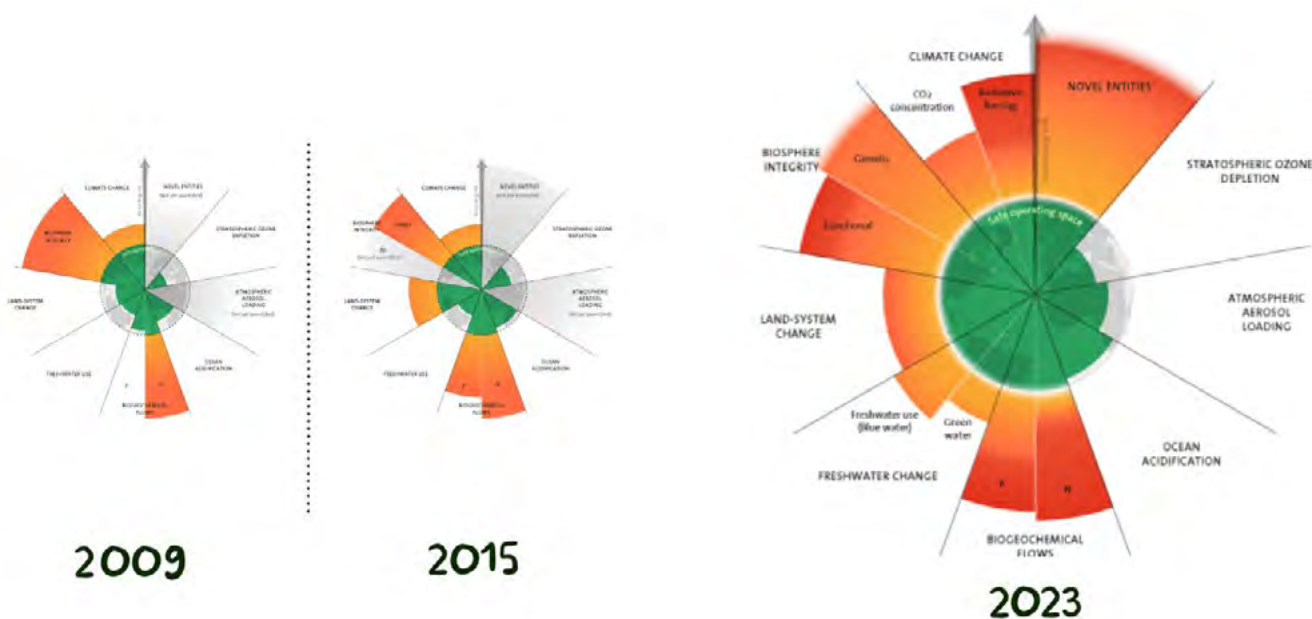


Bild: De planetära gränsernas utveckling genom åren. Källa: [Stockholm Resilience Centre 2023](#).

De planetära gränserna hör ihop med varandra på flera sätt och många av gränserna och de sammankopplade processerna är beroende av varandra. Till exempel kommer växande biogeochemiska flöden (kväve och fosfor) att ha en effekt på havsförsurningen. På samma sätt kommer förändringar i landanvändning att påverka klimatförändringarna, som i sin tur påverkar många av de andra gränserna, till exempel förändringar i sötvatten och biosfärens integritet.

De planetära gränserna är globala gränser som säger något om tillståndet på planeten som helhet. Å andra sidan är de inte lätta att översätta till den dagliga affärsverkligheten. Som vi kommer att se längre fram finns det därför ett behov av ett strategiskt förhållningssätt till hållbarhet som hjälper till att definiera när affärsmodeller är hållbara, det vill säga inte bidrar till att överskrida de planetära gränserna.

FN:s 8 MILLENNIEMÅL UTVECKLADES TILL 17 GLOBALA UTVECKLINGSMÅL FÖR 2030



Källa: [UNDP – FN:s utvecklingsprogram](#)

Millennieskiftet inspirerade till FN:s åtta globala mål, vilket var första gången som det ingicks en global överenskommelse om breda mål med hållbarhet i fokus. Dessa utvecklades 2015 vidare till FN:s 17 globala utvecklingsmål. De 17 målen täcker upp många områden av mänsklig verksamhet och påverkan.

Den 25 september 2015 antog FN:s medlemsländer Agenda 2030, en universell agenda för hållbar utveckling som innehåller sjutton globala mål som ska uppnås till år 2030. De globala målen har i sin tur ytterligare 169 delmål och drygt 230 globala indikatorer för hur arbetet ska genomföras och följas upp. I och med de globala målen har världens ledare förbundit sig till att uppnå fyra saker till år 2030: att avskaffa extrem fattigdom, minska

ojämligheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa och lösa klimatkrisen.

Alla världens länder berörs av Agenda 2030 och dess mål för hållbar utveckling. För att målen ska kunna uppnås behövs insatser från staten, den lokala förvaltningen, privata sektorn, det civila samhället och medborgarna.

Kritiken kring utvecklingsmålen berör främst det faktum att det fortsättningsvis inte är så enkelt att omsätta målen i praktiken. Vissa mål är motsägelsefulla och vissa mål är inte tillräckligt ambitiösa. Men idén om att arbeta med alla olika delar av samhället är en god start.



Källa: [UNDP – FN:s utvecklingsprogram](#)

Som vi kan se har vår förståelse för människans påverkan på miljö och sociala sammanhang utvecklats under de senaste 50 åren så att vi gradvis kommit till en större helhetsbild och systemförståelse.

1.2 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

- > [FN:s 17 globala mål](#)
- > [De planetära gränserna](#)
- > [Agenda 21 \(på engelska\)](#)
- > [Kyotoprotokollet \(på engelska\)](#)
- > [Video: Hållbarhet: tröskelvärde förklarar på 20 sekunder \(på engelska\).](#)

Långsiktigt värdeskapande som en del av större system



2. Långsiktigt värdeskapande som en del av större system

2.1 TRE OLIKA TYPER AV VÄRDESKAPANDE

Naturen och människorna ska må bra och ha möjligheter och förutsättningar att upprätthålla liv. Hållbarhetsarbetet syftar till att upprätthålla hälsosamma, levande, komplexa system både inom det ekologiska och det sociala systemet.

I det här avsnittet tar vi upp tre olika sätt att förstå och implementera värdeskapande i företag; aktieägarvärde, intressentvärde och systemvärde. De tre olika sätten av värdeskapande bygger på hur värde skapas genom företagets affärsmodell. Traditionellt är det aktieägarvärdet som har satts i fokus när man har bedömt en affärsmodell men över tid och när vi utvecklat en djupare förståelse för hållbar utveckling har vi kommit till en större insikt om att vi behöver se över värdeskapandet i företag för att på allvar kunna arbeta för en hållbar utveckling.

AKTIEÄGARVÄRDE

När vi diskuterar värdeskapande i företag pratar vi traditionellt om, ofta kortsiktigt, ekonomiskt värdeskapande för aktieägarna. Aktiebolagslagen stipulerar att en VD har ett centralt ansvar i att skapa värde för aktieägarna. Företagets vinst är det som är i fokus och vinsten kan skapas på alla sätt som är möjligt enligt lag. De eventuella skador på miljö eller individer i samhällen som orsakas av hur företaget bedriver sina affärer och skapar vinst är samhällets ansvar att ta hand om. Ett företag kan till exempel vara beroende av att sälja produkter som importeras från andra delar av världen där lagstiftningen kanske inte är lika strikt och utsläpp eller dåliga arbetsvillkor fortfarande tillåtna. Genom sin import och försäljning av billiga produkter kan företaget skapa en vinst åt aktieägarna men behöver inte ta ansvar för de eventuella skador som uppstår. Det kallas för att privatisera vinsten och externalisera kostnader eller förluster.

AKTIEÄGARVÄRDE

EKONOMISK AVKASTNING ÄR DET ENDA SOM
RÄKNAS. FÖRETAG PRIVATISERAR VINSTER
OCH EXTERNALISERAR FÖRLUSTER.



INTRESSENTVÄRDE

Även om det är självklart att varje företag ska ha en sund ekonomi, finns det en ökande förståelse för att en affärsmodell inte är hållbar i fall att verksamheten fortsätter att förstöra för människor och natur. När det kommer till värdeskapande enligt intressentvärdemodellen börjar företaget förstå att det finns intressentgrupper som trycker på för ett större ansvarstagande för den påverkan företaget har på människor och miljön. Företaget vill gärna ta ansvar för sin påverkan men kanske inte direkt genom att åtgärda de exakta skador man orsakar men genom att man strävar efter att kompensera genom att bidra med goda saker någon annanstans. Till exempel kanske företagets affärsmodell bidrar till utsläpp i någon flod i en annan del av världen. En intressentgrupp uppmärksamgör företaget på detta missförhållande. Istället för att åtgärda just det problemet kanske företaget startar en skola i en annan del av världen för att göra lite gott också. Man förstår att miljö, samhället och företaget hänger ihop men man är inte beredd att fullt ut ta ansvar för det man ställer till med. Det innebär att man tar i beaktande att man orsakar skada på något sätt men man internaliserar inte ansvaret tillräckligt för att ta fullt ansvar och åtgärda skadan. Istället kanske man kompenserar på något helt annat sätt.

SYSTEMVÄRDE

Företaget kan inte existera skilt från det sociala och det ekologiska systemet. Vi behöver affärsmodeller som är ekonomiskt lönsamma och samtidigt skapar värde för människor och natur, så kallat systemvärde. Det innebär att företagets affärsmodell bygger på att alla processer i alla led upprätthåller mekanismerna för hållbarhet. I förlängningen innebär det att vad företaget än erbjuder för mervärde så har det mervärdet skapats på ett sådant sätt så att man inte systematiskt skadat varken natur eller människor. Det är varje företags ansvar att steg för steg ställa om sin verksamhet och de processer man är beroende av i affärsmodellen så att alla delar styrs mot hållbarhet och ett bredare värdeskapande. Värdeskapandet i företaget ska inte uppstå skilt från naturen och samhället omkring dem. Till syvende och sist är vi alla beroende av ren luft, rent vatten, rena jordar och tillräckliga resurser för alla att dela på.

VÄRDE FÖR INTRESSETER

FÖRETAGETS INTRESSEN KOMMER FÖRST.
NEGATIV PÅVERKAN INTERNALISERAS INTE
TILLRÄCKLIGT ELLER MOTIVERAS MED ATT GÖRA
GOTT NÅGON ANNANSTANS



SYSTEMVÄRDE

FÖRETAG TILLGODOSER SAMHÄLLELIGA BEHOV PÅ
ETT HOLISTISKT SÄTT, UTAN ATT HINDRA
UTVECKLING MOT EN BLOMSTRANDE
FRAMTID



2.2 SYSTEMTÄNKANDE

När det kommer till hållbarhet nämns ofta begrepp som ekologiska system och sociala system. Men vad är ett system? Och vad är systemtänkande? Och varför är det så viktigt med ett systemtänkande när det gäller hållbarhetsfrågor?

Traditionellt är vi vana att vetenskapen delar upp frågor i mindre och mindre delar för att undersöka hur de olika delarna fungerar. Vi är också vana med att dela upp olika områden i olika teman och behandla dem var för sig. Ibland kan det vara motiverat att dela upp saker i mindre delar eller teman för att det ska vara lättare att ta reda på saker. Då applicerar man ett så kallat silotänkande där man starkt avgränsar det område man undersöker eller arbetar med.

Hållbarhetsfrågor är komplexa och påverkas av olika områden som samverkar. Ibland kan ett silotänkande med tillhörande lösningar på ett problem skapa nya problem i andra områden eller i en annan silo. Därför är ett systemtänkande viktigt inom hållbarhetsarbetet för att förstå helheten och hur olika delar påverkar varandra i olika riktningar, inte bara isolerat hur enskilda delar fungerar.

Vi behöver också ha verktyg som hjälper oss att arbeta med helheten utan att vare sig förlora oss i för övergripande resonemang utan konkreta åtgärder eller i detaljerna så att vi inte ser helheten. Den här handboken erbjuder ett strategiskt och systembaserat förhållningssätt till hållbarhet så att vi över tid både får ihop delarna med helheten och nuet med framtiden.

I växande omfattning går företag från ett värdeskapande utifrån aktieägarvärde till att ordna sin verksamhet så att de gör gott för samhället omkring dem och naturen som de är beroende av, till exempel genom att ta ansvar för lokal energiproduktion, hela värdekedjor och livskraftig lokal utveckling.

FÖRETAGSEXEMPEL: **Interface**[®]

Som exempel kan nämnas det globala matt- och golvproduktionsföretaget Interface. De inledde sin strategiska hållbarhetsresa i början av 90-talet utifrån visionen "Mission Zero". När de skissar på fabriker i dag ses det som självklart att deras verksamhet ska ge mer tillbaka till naturen och lokalsamhället än vad de själva har tagit, väglett av den uppdaterade visionen "Climate Take Back". Läs mer om Interface i länken i 2.4.

2.3 ÖVNING - VÄRDESKAPANDE I FÖRETAG

Diskutera i er arbetsgrupp utgående från ovanstående information om värdeskapande och hur ni uppfattar att just ert företag förhåller sig till värdeskapande. Hur skulle ni vilja att det skulle vara? Vad behöver eventuellt förändras?

2.4 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

- > [Biomimicry - naturen som källa till ideer och smarta lösningar](#)
- > [Läs mer om Interface på deras hemsida \(på engelska\)](#)
- > [Video: Biomimicry: definitioner och exempel \(på engelska\)](#)
- > [Video: Ted Talk med Erin Meezan, vice VD och hållbarhetschef på Interface. Vad naturen kan lära oss om hållbart företagande \(på engelska\)](#)
- > [Video: Skapa hållbart värde för DITT företag \(på engelska\)](#)
- > [Video: Systemtänkande – en varnande berättelse \(om katterna på Borneo\) \(på engelska\)](#)

Hur fungerar det ekologiska systemet?



3. Hur fungerar det ekologiska systemet?

3.1 NATUREN (BIOSFÄR) OCH JORDSKORPAN (LITOSFÄR)

Under planetens nästan 4,5 miljarder år har växt- och djurlivet sett väldigt olika ut. Det som har skett över tid är att olika processer har arbetat i en riktning där tillståndet på planeten har förändrats från en livsfarlig soppa av giftiga ämnen till att ämnen såsom tungmetaller och annat lagrats i jordskorpan. Så småningom blev vattnet renare och liv kunde uppstå i havet. Detta bidrog till att syre producerades och mer avancerade livsformer bland växter och djur kunde utvecklas på land.

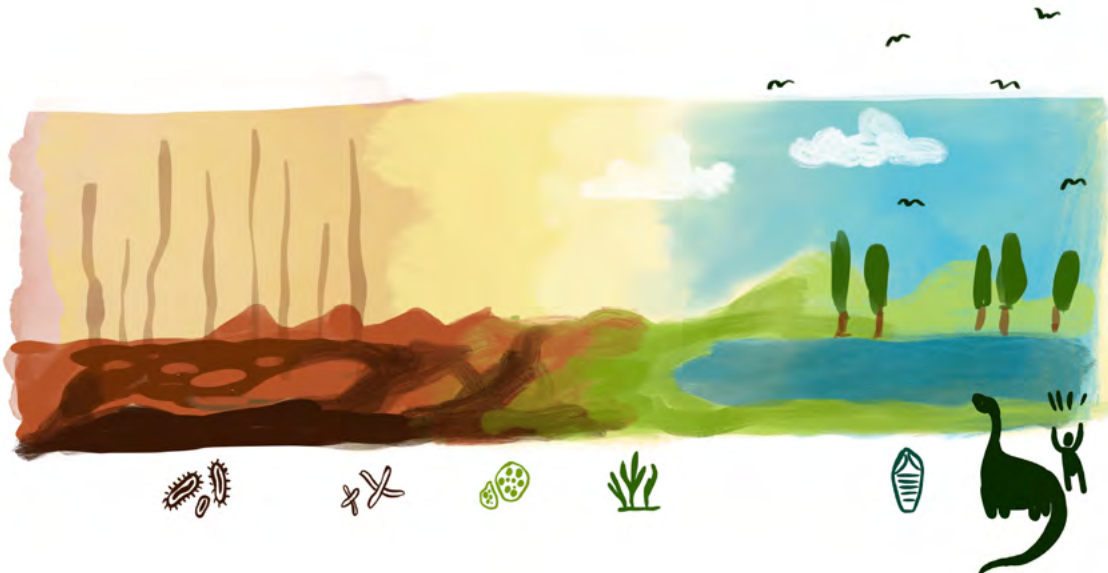


Bild: Utvecklingen över tid på planeten

3.2 PLANETEN SOM ETT ÖPPET OCH SLUTET SYSTEM

Planeten fungerar som ett öppet system för energi, där solljus tränger in genom atmosfären och avges som värme. Samtidigt fungerar den som ett slutet system för materia. Inom biosfären finns olika kretslopp som involverar utbyte av ämnen. Vi ser också långsammare kretslopp där ämnen växlar mellan biosfären och jordskorpan, som sedimentering och mineralisering när ämnen lagras in i jordskorpan och erosion när ämnen avges från jordskorpan till biosfären.

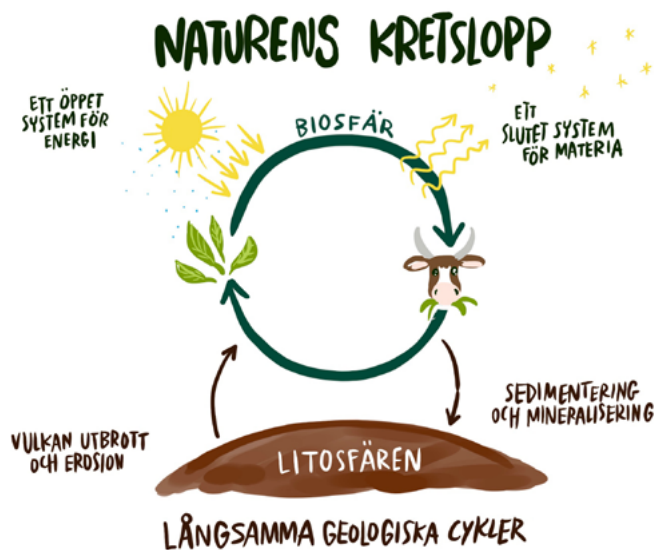


Bild: Naturens kretslopp

3.3 TERMODYNAMISKA LAGAR

Alla dessa processer styrs av ett antal termodynamiska lagar. Ur ett hållbarhetsperspektiv är det särskilt två som är intressanta.

Den första lagen lyder:

1. Ingenting försvinner. All materia som funnits här sedan årmiljonerna finns kvar. Det kanske byter form, men det försvinner ingenstans.

Den andra lagen lyder:

2. Allting sprids. Det innebär att inget material på jorden varar för evigt i den form det har vid en viss tidpunkt. Allt bryts ner till mindre beståndsdelar, en del snabbt och annat långsammare. Dessa mindre beståndsdelar och ämnen blir sedan byggstenar i nya material och kretslopp i enlighet med den första termodynamiska lagen om att ingenting försvinner.

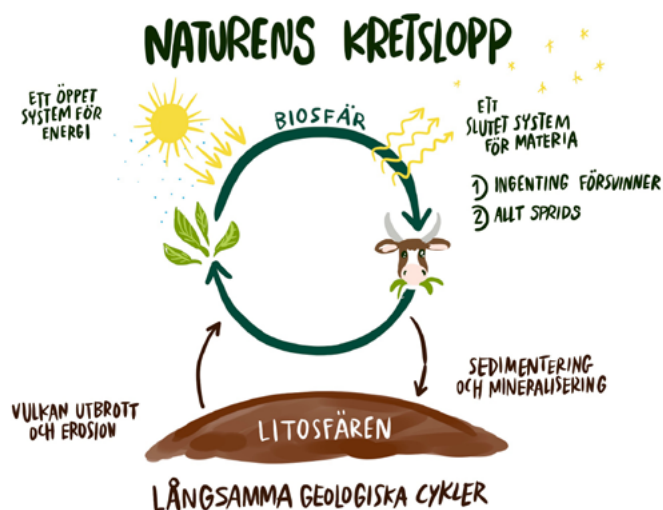


Bild: Naturens kretslopp och termodynamiska lagar

3.4 DEN STORA ACCELERATIONEN

De här två termodynamiska lagarna gäller inte endast ämnen i naturen utan också de material vi människor tillverkar och använder. Till exempel kan vi se att man tidigare slängde sopor i skogen eller i sjön i tron att det var satt åt sidan och inte skulle göra någon skada. I dag vet vi att allt bryts ner och ingenting försvinner, vilket gör att vi kan se farliga ämnen röra sig igenom kretsloppet och till slut påverka växter, djur och människor på ett skadligt sätt.

De senaste 10 000 åren i planetens historia har kännetecknats av ett stabilt klimat och stabila processer. Stabiliteten har varit gynnsam för människan som art, vilket har gett oss förutsättningar att utveckla bofasta större samhällen baserade på jordbruk. Till en början levde vi människor så att allt som vi tillverkade gjordes av material som kunde återbördas till naturens kretslopp. Vi var heller inte så många att vår påverkan var annat än lokal.



Bild: Exempel på hur människan tidigare levt i ett lokalt kretslopp inom naturens villkor. Djur och växter får näring från naturen och ger i sin tur fibrer i form av till exempel ull och lin till människan. Av fibrerna tillverkade vi olika produkter och när de inte längre användes kunde de återföras till naturen och bli en del av kretsloppet.

Efter att industrialiseringen tog fart för ca 200 år sedan har vår påverkan på ekosystemen blivit alltmer omfattande. Tiden efter industrialiseringen kallas därför för "Den stora accelerationen" och åskådliggörs av dessa grafer:



Bildkälla: [Will Steffen et al. 2015](#)

Man skulle kunna säga att vi systematiskt och i stor skala håller på att backa utvecklingen genom att vi bidrar till smutsiga vatten, giftiga och eroderade jordar, förorenad luft och storskalig artutrotning. Därför är det oundvikligt för alla företag att integrera hållbarhet i sin affärsmodell. Naturen hinner helt enkelt inte med att städa upp efter oss, vilket har blivit uppenbart under de senaste 30 åren.

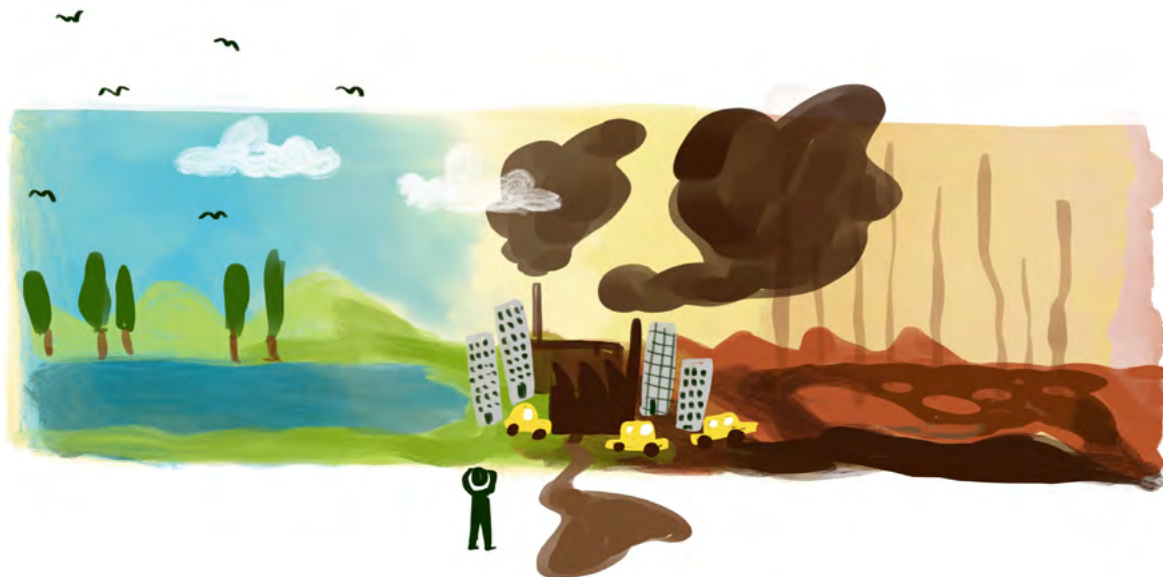


Bild: Omvänd utveckling på planeten.

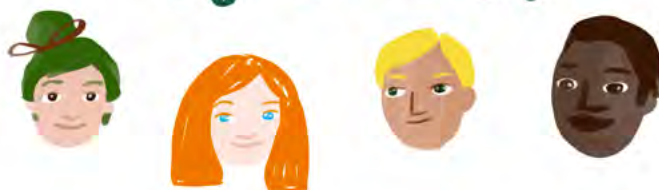
3.5 ÖVNING - FÖRETAGETS PÅVERKAN PÅ NATUR OCH EKOSYSTEM

Diskutera i er arbetsgrupp, baserat på era tankar och erfarenheter, hur ni uppfattar att ert företags affärsmodell och/ eller processer som ni är beroende av i er affärsmodell bidrar till en negativ eller en positiv påverkan på naturen och ekosystemet.

3.6 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

- > [Beräkna ditt personliga fotavtryck här \(på engelska\)](#)
- > [Video: Ekologiskt fotavtryck: Ryms vi inom planetens gränser? \(på engelska\)](#)

Hur fungerar det sociala systemet?



4. Hur fungerar det sociala systemet?

4.1 VAD ÄR ETT SOCIALT SYSTEM?

Vi växer alla upp som en del av ett samhälle, men funderar kanske inte så mycket på vad det är som gör att vissa samhällen verkar vara mer livskraftiga och resilienta än andra. Liksom naturen består av olika ekosystem som fungerar enligt vissa förutsättningar, består också vårt samhälle av olika sociala sammanhang, så kallade sociala system, som fungerar enligt vissa förutsättningar.

Ett socialt system består av många olika aktörer och det pågår olika interaktioner mellan dessa aktörer. Vi kan inte förutspå exakt hur ett socialt system kommer att reagera i olika situationer men ett levande socialt system kännetecknas av att det är komplext, det vill säga det består av många olika aktörer och interaktioner, samt att det är adaptivt, det vill säga har förmåga till anpassning till olika förändringar.



4.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT UPPRÄTTHÅLLA ETT LIVSKRAFTIGT SOCIALT SYSTEM

Antingen kan vi ordna våra samhällen så att vi upprätthåller förutsättningarna för starka sociala sammanhang och skapar livskraft i våra sociala system och därmed livskraftiga samhällen. Eller så kan vi urholka förutsättningarna och därmed skapa mer korruption, orättvisa, brist på tillit, ojämlikhet, ekonomiska klyftor, ojämställdhet och kristillstånd.



Vårt sociala system är i ständig förändring men förutsättningarna för en livskraftig utveckling i alla sociala sammanhang är:

- Mångfald
- Kontinuerligt lärande
- Kapacitet till självorganisering
- Hög nivå av tillit och
- Möjlighet till meningsskapande.

Vi behöver också ta i beaktande att inte bara naturens ekosystem utan också våra sociala system är sammanlänkade globalt. Det innebär att handlingar i en del av världen kan ha en stor påverkan hos människor som är långt borta. Vi behöver därför fråga oss hur vi ska hantera den komplexiteten och många olika sociala sammanhang samtidigt så att vi försäkras om att det vi gör inte bidrar till hållbarhetsproblem någon annanstans.

Företag gör ett stort avtryck i samhället. Vi måste ta hänsyn till hur naturen fungerar. Och på samma sätt måste vi också designa våra verksamheter i enlighet med förutsättningarna för hållbara sociala system.

4.3 ÖVNING - FÖRETAGETS PÅVERKAN PÅ SOCIALA SAMMANHANG

Diskutera i er arbetsgrupp, baserat på era tankar och erfarenheter, hur ni uppfattar att ert företags affärsmodell och/ eller processer som ni är beroende av i er affärsmodell bidrar till en negativ eller en positiv påverkan på olika sociala sammanhang. Antingen kan det gälla sociala sammanhang som finns i närområdet, i Finland, eller på andra ställen i världen.

4.4 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

- > [Video: 5 principer för social hållbarhet \(att möta oförutsägbar förändring tillsammans\) \(på engelska\)](#)

Vad är hållbart?



5. Vad är hållbart?

5.1 HUR VI URHOLKAR SYSTEM VI ÄR BEROENDE AV

5.1.1 DET EKOLOGISKA SYSTEMET

Med utgångspunkt i hur det ekologiska systemet fungerar när det är i balans och upprätthåller livskraftiga ekosystem utvecklade Karl-Henrik Robért under slutet av 80-talet tillsammans med andra forskare från olika discipliner ett svar på frågan: Vad är det vi människor gör som eroderar och förstör det ekologiska systemet? Vad är det som inte är hållbart? År 2000 fick Karl-Henrik Robért "The Blue Planet Prize", som refereras till som Nobelpriset i hållbarhet, för det här arbetet.



Robért och forskargruppen kom fram till följande:

- Vi hämtar upp ämnen från jordskorpan som vi sedan genom användning i samhället sprider i biosfären.
- Vi sprider främmande ämnen tillverkade av människan i biosfären.
- Vi undantränger systematiskt naturen med fysiska metoder.

På de här tre sätten förstör vi systematiskt naturens förutsättningar att upprätthålla liv.

VI PÅVERKAR DET EKOLOGISKA SYSTEMET GENOM



5.1.2 DET SOCIALA SYSTEMET

Dr Merlina Missimer har, på samma sätt som forskarna tog sig an ekologisk hållbarhet, identifierat väsentliga förutsättningar för ett socialt system som kontinuerligt upprätthåller balans och livskraft, villkor inom vilka systemet kan fortsätta fungera. Frågorna hon ställde var:

Vad är det vi människor gör som urholkar och försvagar våra sociala system?

Vad är det som inte är hållbart?

Hon kom fram till att det finns strukturella hinder för upprätthållandet av själva förutsättningarna för social hållbarhet vilka är:

- Mångfald
- Kontinuerligt lärande
- Självorganisering
- Tillit och
- Meningsskapande

Ett strukturellt hinder är sociala strukturer; politiska, ekonomiska och kulturella, som är etablerade i samhället, upprätthålls av dem med makt, och svåra att undvika av de som utsätts för dem.

Social hållbarhet handlar om att inte systematiskt urholka dessa förutsättningar som är grundläggande för det sociala systemets förmåga att upprätthålla resiliens och bärkraftighet.

När vi ordnar våra verksamheter utan att erodera förutsättningarna för hållbarhet betyder det att både det ekologiska och det sociala systemet kan upprätthålla balans och livskraft kontinuerligt.



5.2 FÖRSTÅELEN FÖR HÅLLBARHETSUTMANINGEN

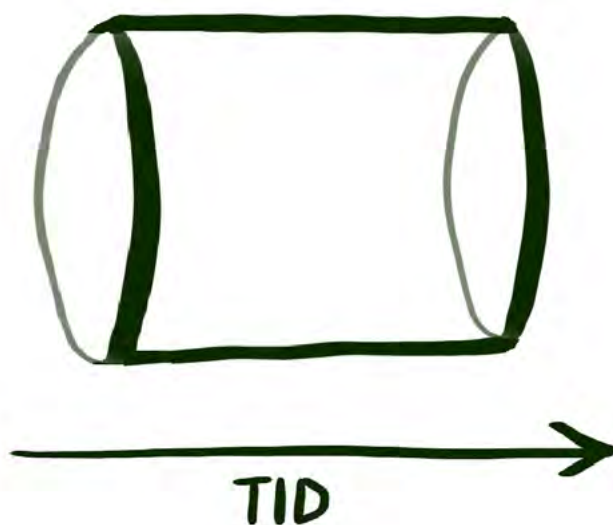
Här presenteras två olika sätt att förhålla sig till, och förstå, hållbarhetsutmaningen som beskrivits i 5.1. Beroende av vilken sorts förståelse man har för hållbarhetsutmaningen så kommer det att resultera i olika slutsatser kring vad som är nödvändigt att göra och hur vi behöver agera nu och i framtiden.

5.2.1 CYLINDERPARADIGMET

Många människor anammar tanken om att vi har hållbarhetsproblem, det vill säga, det finns ekologiska och sociala utmaningar som behöver åtgärdas. Dock förlitar man sig samtidigt på att de problemen kommer att lösas och tas om hand om vi hittar rätt tekniska lösningar eller om vi får lite bättre ekonomisk tillväxt så att vi får råd att åtgärda dem så småningom.

Tron på att tekniken eller ekonomin kommer att lösa utmaningarna grundar sig i att man ser utmaningarna som enskilda problem och som en i princip oundviklig effekt av ett modernt samhälle. Utgångspunkten är också att det inte heller spelar så stor roll om vi tar itu med utmaningarna nu eller senare, de kommer att vara mer eller mindre de samma över tid.

Det kallas för cylinderparadigmet och illustreras av en liggande cylinder. Cylinderns väggar motsvaras av att det finns begränsningar inom det ekologiska och sociala systemet men de begränsningarna blir inte värre med tiden utan tanken är att vi lugnt kan skjuta upp åtgärder tills vi har bättre teknik eller bättre ekonomi.



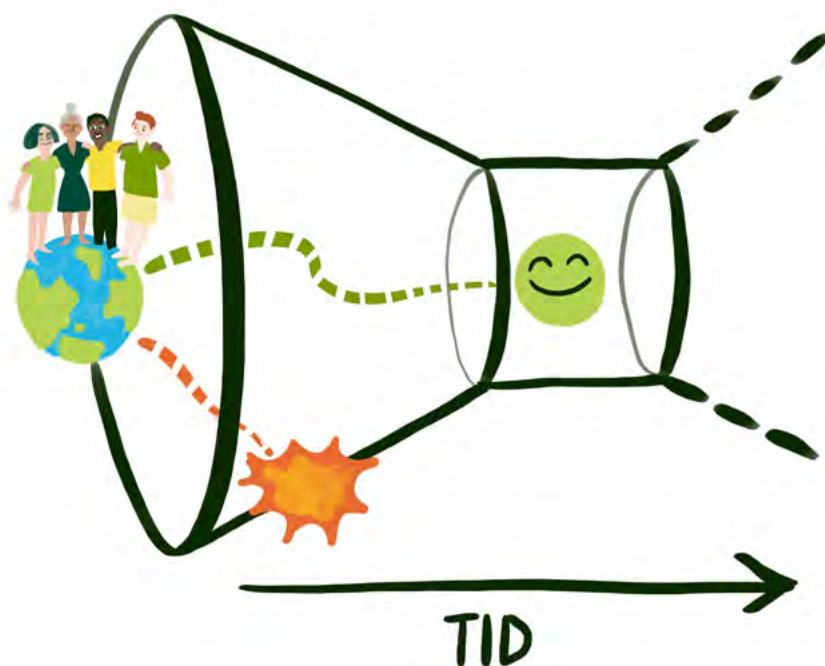
5.2.2 TRATTMETAFOREN

Det forskningen däremot visar oss är att det i grunden finns systematiska fel i hur vi nyttjar våra ekologiska och sociala resurser. Över tid så sker en större och större urholkning av resurserna och vårt sätt att leva blir mer och mer ohållbart. Hållbarhetsutmaningen och problemen växer och blir allvarigare och mer synliga över tid. Det här innebär samtidigt att vårt levnadsutrymme krymper systematiskt i samband med att utmaningarna och problemen växer. Det blir svårare och svårare att tillgodose allas behov i och med att resurserna och utrymmet krymper.

Det här ser vi exempel på genom en ökande avskogning, systematiskt utfiske av haven, systematisk utarmning av den biologiska mångfalden, växande oväder och översvämningar i spåren av klimatförändringen, ökande social oro, växande ekonomiska klyftor, erosion av tilliten mellan människor och växande sociala orättvisor et cetera.

Det här paradigmet kallas för trattmetaforen och illustreras av en tratt vars väggar lutar inåt och därmed illustrerar hur det blir svårare och svårare att navigera när vårt gemensamma levnadsutrymme krymper.

Utmaningen för oss som mänsklighet på den här planeten är att sätta fokus på en framtid där den systematiska urholkningen av våra ekologiska och sociala system har upphört och vi istället har anpassat vårt samhälle till planetens och de sociala systemens gränser. Då har vi navigerat oss igenom tratten utan att krascha i trattväggen (de växande utmaningarna) och rört oss in i i cylindern där vi inte längre systematiskt urholkar våra system. Så småningom bör vi också kunna arbeta med hållbarhet på ett sådant sätt att vi igen vidgar vårt utrymme och till exempel ökar den biologiska mångfalden, minskar klimatförändringens effekter och jämnar ut de ekonomiska klyftorna och därigenom kan ha en hög nivå av mellanmännisklig tillit.



5.3 DE 8 HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Genom att vetenskapligt utgå ifrån vad vi gör som urholkar systemen och sedan sätta ett "inte" framför dessa beskrivningar får vi ett svar på vad vi behöver ta i beaktande för att upprätthålla hållbarhet. Vi får då principer för hållbarhet.

Forskningen formulerar sammanlagt 8 principer för hållbarhet; tre principer för det ekologiska systemet och fem principer för det sociala systemet. Om vi styr all vår verksamhet inom ramen för dessa principer innebär det att vi har skapat ett hållbart samhälle.



Det som är viktigt att komma ihåg är att i det hållbara samhället betyder det inte att vi aldrig någonsin bryter mot någon av de ekologiska principerna. Däremot är våra företag i ett hållbart samhälle inte beroende av att vi **systematiskt** bryter mot principerna. Likaså betyder det inte att vi aldrig någonsin blir sjuka eller känner oss deprimerade. Men vi har eliminerat **strukturella hinder** för hälsa, inflytande, kompetensutveckling, opartiskhet och meningsskapande inom våra organisationer.

5.3.1 DE TRE EKOLOGISKA HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Vi inleder med de två första hållbarhetsprinciperna:

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

1. ... koncentrationsökning av ämnen från berggrunden
2. ... koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion

betyder att om användningen av ämnen, antingen genom att ämnena hämtas upp ur berggrunden eller genom att de kommer från samhällets produktion, bidrar till en koncentrationsökning i naturen innebär det att användningen av dessa ämnen inte är hållbar. En användning som bidrar till en koncentrationsökning betyder att naturen inte kan bryta ner ämnet ifråga tillräckligt snabbt eller att det inte kan brytas ner alls eller att det på något sätt hamnar utanför naturens kretslopp och på det sättet ackumuleras och blir "giftigt" för djur, natur och människor. I så fall måste vi upphöra helt och hållet eller minska på användningen till en sådan nivå att användningen inte bidrar till en koncentrationsökning i naturen.

Exempel på en verksamhet som bidrar till en systematisk koncentrationsökning i naturen är brytning av fosfor i gruvor. Fosfor sprids på åkrar som näring. Om näringen stannade på åkrarna var allt lugnt men i enlighet med lagarna om att allting sprids och ingenting försvinner så ser vi att det uppstår ett läckage av fosfor från åkrarna till vattendragen via vattenavrinning och regn.

Det här innebär att ett ämne som tidigare lagrats i jordskorpan och inte utgjort någon fara nu bryts från berggrunden och sen sprids i naturen och bidrar till en koncentrationsökning av näring i vattendrag där det pga den extra näringen uppstår övergödning och algbloomning. Algbloomningen orsakar syrebrist vilket gör att bottnar dör och ekosystemen i sjöar, hav och vattendrag blir hotade.

Andra exempel på verksamheter som bidrar till en koncentrationsökning kan vara utsläpp (via tillverkningsprocesser eller sopor) av giftiga metaller, till exempel koppar, silver eller bly som ackumuleras i naturen. Utsläpp i form av koldioxid och andra växthusgaser har också ofta sitt ursprung i att man hämtat upp olja, kol eller gas från berggrunden som sen via mänsklig användning sprids och ackumuleras i form av koldioxid i naturen i mängder som naturen inte kan ta omhand.

Likaså kan vi inte systematiskt bidra till en koncentrationsökning av flamskyddsmedel, bekämpningsmedel, mediciner, mikroplaster eller andra kemikalier i naturen som naturen antingen inte kan eller hinner med att bryta ner. Dessa ämnen kommer då att i enlighet med de termodynamiska lagarna cirkuleras i naturen och så småningom hamna på fel plats hos växter, djur och människor där de olika ämnena bidrar till förgiftning och sjukdomar av olika slag.

Den tredje hållbarhetsprincipen:

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

3. ... undanträngning med fysiska metoder

betyder att vi inte kan fortsätta med verksamheter som på olika sätt med fysiska metoder tar mer och mer natur i anspråk för mänskliga behov. Vi kan inte fortsätta att systematiskt undantränga djur och växter till exempel genom att asfaltera eller bygga fler och fler vägar och samhällen på naturens bekostnad. Vi kan inte heller fortsätta tråla världshaven och idka utfiske vilket förstör ekosystemen i havet. Vi kan inte heller hämta upp mer grundvatten eller förorena färskvatten i högre utsträckning än att naturen hinner med att rena vattnet eller hålla grundvattennivåerna på en sådan nivå att både människor och natur överlever.

5.3.2 DE FEM SOCIALA HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Generellt innebär de fem sociala hållbarhetsprinciperna att om vi följer dem skapar vi förutsättningar för social hållbarhet och en hög nivå av tillit mellan människor. På det sättet undviker vi korruption, brottslighet, utanförskap och andra socialt ohållbara situationer. De sociala hållbarhetsprinciperna gäller i alla sociala sammanhang och i olika organisationer och företag.

När vi arbetar med social hållbarhet handlar det om att identifiera och eliminera strukturella hinder för att upprätthålla social hållbarhet. Ett strukturellt hinder kan vara en norm, lag, tradition, kulturyttring, bestämmelse eller överenskommelse, uttalad eller outtalad, som på något sätt upprätthåller makt eller privilegier för en viss del av befolkningen och därmed utesluter andra. När vi har eliminerat de strukturella hindren på så sätt att de sociala hållbarhetsprinciperna gäller alla människor på lika villkor har vi skapat en socialt hållbar verksamhet eller ett socialt hållbart samhälle.

Den fjärde hållbarhetsprincipen lyder:

Och i det hållbara samhället bidrar vi inte till att människor utsätts för strukturella hinder för ...

4. ... hälsa

vilket innebär att alla människor ska ha möjlighet att upprätthålla en god hälsa. Om det till exempel är väldigt dyrt eller svårt att få tillgång till sjukvård för vissa grupper i samhället så innebär det att det finns strukturella hinder för hälsa. Likaså om vissa arbetsuppgifter är så monotona att man riskerar sin hälsa eller om arbetsuppgifterna är direkt farliga för hälsan kan det sägas finnas strukturella hinder för att upprätthålla hälsa. Vi behöver även eliminera strukturella hinder för människor att aktivt upprätthålla en god hälsa genom till exempel motion eller kulturella upplevelser.

När det gäller den femte hållbarhetsprincipen:

5. ... inflytande

innebär det att alla människor ska ha möjlighet till inflytande på sin arbetsplats, i sin skola, på sin fritid och i samhället. Det innebär däremot inte att alla alltid får som man vill men alla människor ska ha möjlighet att göra sin röst hörd på ett sådant sätt att allas inflytande över den egna vardagen respekteras. Om till exempel ledningen för ett företag endast lyssnar på vissa delar av personalen finns det ett strukturellt hinder för inflytande på arbetsplatsen. Om det i ett samhälle inte finns allmän rösträtt, yttrandefrihet eller rätt att organisera sig på sin arbetsplats eller i samhället är det också uttryck för strukturella hinder för inflytande.

Den sjätte hållbarhetsprincipen:

6. ... kompetens

handlar om kompetensutveckling och möjlighet till livslångt lärande. Alla ska inte behöva lära sig allt hela tiden men alla behöver på olika sätt i egen takt få möjlighet att förkovra sig under hela livet. Situationer som gör att till exempel barn eller flickor inte kan få tillgång till grundläggande undervisning utgör strukturella hinder för kompetens. Också i arbetslivet är det viktigt att personalen får möjlighet att utvecklas i sitt arbete så att man känner att man kan bidra så gott man kan. Livslångt lärande kan också ske på andra arenor i samhället där man känner att man kan lära nytt och utvecklas som människa.

Den sjunde hållbarhetsprincipen:

7. ... opartiskhet

handlar om att alla människor ska behandlas opartiskt och ges en likabehandling oberoende av ursprung, kön, hudfärg, sexuell läggning, ålder eller ekonomisk ställning.

Och till sist handlar den åttonde hållbarhetsprincipen:

8. ... meningsskapande

om allas rätt att skapa mening i sitt liv, antingen på sitt arbete, på sin fritid eller i familjen eller annorstädes. Det betyder kanske inte att alla dagar känns meningsfulla men alla människor har rätt att känna att livet i stort och den egna vardagen är meningsfull.

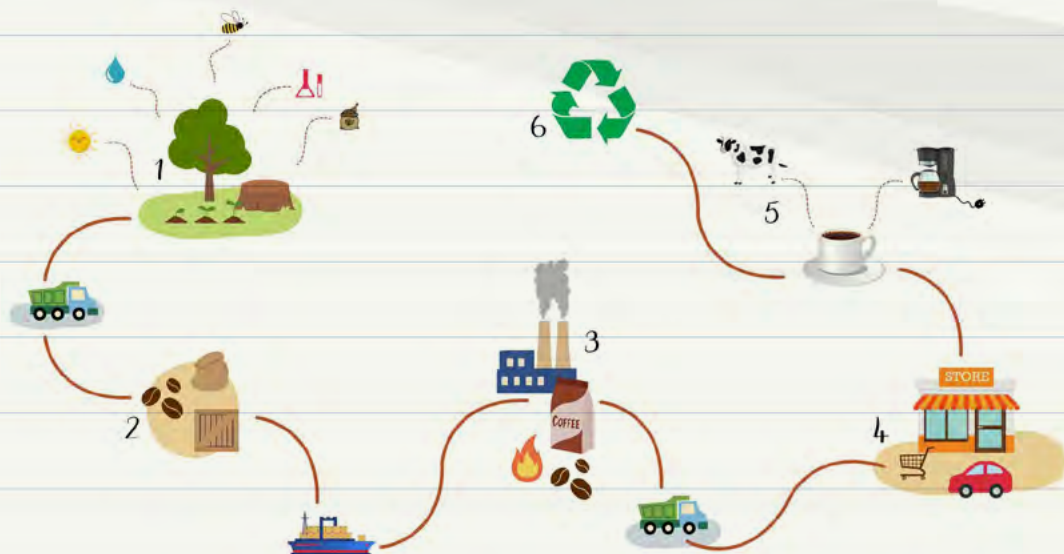
5.4 ÖVNING - DE 8 HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Syftet med den här övningen är att tillsammans i företaget skapa en förståelse för de 8 hållbarhetsprinciperna som en definition av hållbarhet. I kapitel 5.2 förklaras principerna och vad de innebär mer ingående princip för princip.

Läs igenom förklaringarna i kapitel 5.2 och diskutera tillsammans utgående från olika exempel hur de olika principerna ska förstås.

I den andra delen av övningen kan ni koppla till företaget och fundera vad i företagets verksamhet som är i linje med principerna och vad som eventuellt bryter mot principerna. Utgå gärna från en produkt, ett material eller en tjänst som företaget är beroende av.

Följ hela värdekedjan från första leverantör till kund för att i varje led se över vilka delar som bidrar till att bryta mot någon av hållbarhetsprinciperna och vilka delar som fungerar i enlighet med hållbarhetsprinciperna. Se exempel nedan på en värdekedja för en kaffekopp för tips om hur ni kan tänka igenom hela värdekedjan för den produkt eller det material ni har valt att diskutera. Skissa gärna upp värdekedjan tillsammans.



Diskutera igenom och reflektera över det ni lärt er. Vad var överraskande? Vad var svårt? Vad var lättare? Har ni en gemensam förståelse för hållbarhetsprinciperna?

5.5 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

- > [Video: Hållbarhet: en definition med hjälp av enkel naturvetenskap \(på engelska\).](#)

OBS! Videon ovan presenterar tre ekologiska principer och en social princip för hållbarhet. År 2015 uppdaterades den sociala hållbarhetsprincipen efter ytterligare forskning till fem sociala hållbarhetsprinciper. Se videon nedan från 5:10 – 8:15 för en presentation av den senaste forskningen kring social hållbarhet.

- > [Video: 5 principer för social hållbarhet \(att möta oförutsägbar förändring tillsammans\) \(på engelska\).](#) Forskningen om den 4:e hållbarhetsprincipen (från 6:24 framåt) har uppdaterats 2015 och hittas i den här videon: [5 Principles for Social Sustainability \(facing unpredictable change together\)](#). Se från 5:10 - 8:15 för uppdaterad info om de 5 sociala hållbarhetsprinciperna.

System, strategi och verktyg

6. System, strategi och verktyg

6.1 5-NIVÅ MODELLEN

När vi inleder företagets hållbarhetsarbete är det lätt att bli ivrig och tänka nu ska vi sätta igång med att genast vidta åtgärder eller mäta saker. Detta förhållningssätt kan fungera bra om man har att göra med enkla problem där man ganska direkt vet vad lösningen är. Om vi däremot ska arbeta med hållbarhet och måste hitta lösningar på utmaningar i komplexa system där flera problem hör ihop och vi kanske inte direkt vet svaret, är risken överhängande om vi börjar med att vidta åtgärder eller mäta något att vi inte svarar på frågorna:

Vad är det övergripande målet och hur ska vi förstå problemet i förhållande till helheten? Vad är smartast att göra först? Hur kan vi säkerställa att vi når resultat i tid?

Kort sagt, hur når vi målet på rätt sätt, i rätt tid och med rätt resurser?

När vi ska planera i komplexa system kan vi ta hjälp av 5-nivå modellen. Den hjälper oss att strukturera upp kunskap enligt olika kategorier och på olika nivåer. På det sättet kan vi hålla koll på att vi når framgång inom systemet med hjälp av att utveckla indikatorer och verktyg för rätt åtgärder i enlighet med vår strategi. Vi kan vara säkra på att vi tar strategiska beslut för att framtidssäkra vårt företag även om vi arbetar med långsiktiga komplexa utmaningar.

5-NIVÅ MODELLEN



6.1.1 EXEMPLET SCHACK

Fem-nivå modellen identifierar fem olika nivåer av information. Vi går först igenom modellen och de olika nivåerna utifrån exemplet schack.

Den översta nivån handlar om systemet, dels vilket system vi är en del av och dels det system vår organisation är beroende av. I exemplet schack innebär det att systemet motsvaras av schackbrädet med svarta och vita rutor och de svarta och vita schackpjäserna.

5-NIVÅMODELLEN

- 1 SYSTEM
- 2 FRAMGÅNG
- 3 STRATEGI
- 4 ÅTGÄRDER
- 5 VERKTYG & INDIKATORER



På nästa nivå definieras vad som är framgång inom systemet utifrån principer för framgång. Principen för framgång inom systemet schack är förstas schack matt. Vi vet hur principen lyder, men vi vet inte exakt hur varje schackmatt kommer att se ut. Därför är det viktigt att arbeta utifrån principer för framgång och inte uttänkta scenarier.

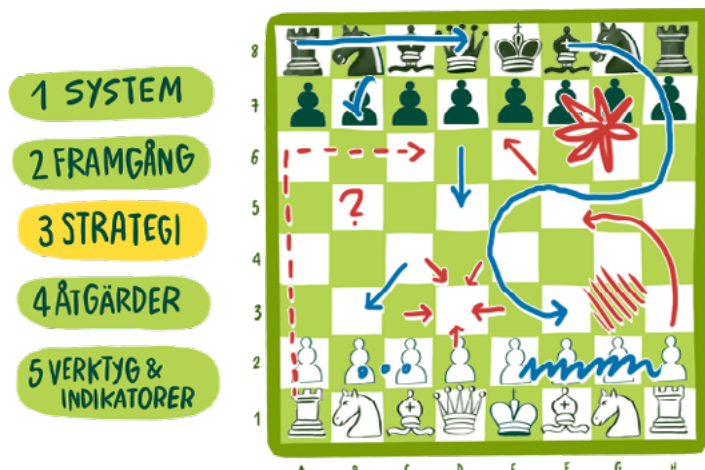
5-NIVÅMODELLEN

- 1 SYSTEM
- 2 FRAMGÅNG
- 3 STRATEGI
- 4 ÅTGÄRDER
- 5 VERKTYG & INDIKATORER



Den tredje nivån handlar om strategi, närmare bestämt att ta sig an utmaningen på ett strategiskt sätt. I schack kan vi ha olika strategier. En del vill komma till avslut fort, andra arbetar mer långsiktigt. Men det viktiga är att strategin alltid utarbetas för att uppnå framgång inom systemet, det vill säga schackmatt.

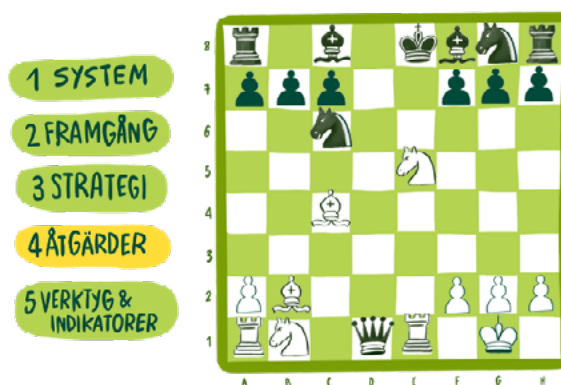
5-NIVÅMODELLEN



Efter att vi utarbetat vår strategi kan vi avgöra vilka som är de smartaste åtgärderna på kort och lång sikt. Åtgärderna behöver vara tillräckligt flexibla så att vi kan justera nästa drag i enlighet med strategin och beroende av motståndarens drag.

Vi behöver också kunna avgöra, bedöma, utvärdera och mäta om det vi gör är i enlighet med vår strategi. Till det behöver vi verktyg och indikatorer för att följa upp arbetet. En schackspelare utvärderar hela tiden om det finns anledning att ändra nästa planerade drag för att uppfylla strategin och maximera möjligheterna till schackmatt.

5-NIVÅMODELLEN



5-NIVÅMODELLEN

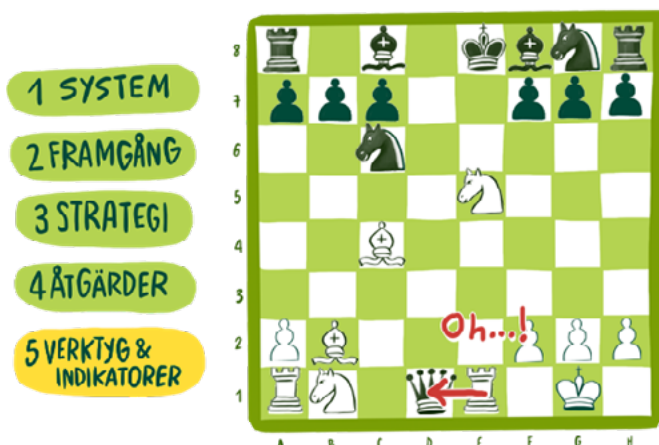




Bild: 5-nivåmodellen och hållbarhet.

6.1.2 5-NIVÅ MODELLEN OCH HÅLLBARHET

På samma sätt som i schackexemplet behöver vi strukturera upp information och kunskap när det kommer till att arbeta med hållbarhet.

Vi behöver först ha en klar bild av vilka system företaget är beroende av? Inom vilka system har företaget sin verksamhet? Hur förhåller sig den verksamheten till ekologiska och sociala system? Om vi inte vet vilka system vi är beroende av är det mycket troligt att företaget omedvetet genom sin affärsmodell bidrar till att utarma dessa system. De senaste drygt 200 åren av industrialisering har bidragit till framväxten av många framgångsrika företag men det har skett parallellt med stora externaliserade kostnader och därmed har företagen också bidragit till att långsiktigt utarma de naturresurser och sociala system som deras affärsmodeller är beroende av. Vi äter bit för bit av kapitalet och använder oss inte enbart av räntan på kapitalet.



När företag börjar arbeta med hållbarhet är det ofta så att man inledningsvis saknar en idé om vad hållbarhet riktigt är, det vill säga vad är framgång inom systemet? Om man inte vet vad som är framgång blir det omöjligt att veta om man skapar långsiktigt värde i företaget.

På den andra nivån definierar vi principer för framgång inom systemet, det vill säga principer för hållbarhet inom ekologiska och sociala system, med ett annat ord - hållbarhetsprinciperna (se kapitel 5.3). Genom att konkret använda oss av hållbarhetsprinciperna kan vi analysera i hur stor utsträckning företaget är hållbart, det vill säga framtidssäkrat, eller inte framtidssäkrat.



På den tredje nivån är det viktigt att vi säkerställer att vi har en modell för att arbeta strategiskt och systematiskt utifrån en vision om var vi behöver vara när företaget är helt hållbart. ABCD modellen (som vi går igenom i nästa kapitel) är ett strategiskt verktyg som hjälper oss att hålla ihop nuet med framtiden och detaljerna med helheten. Läs mer om ABCD – modellen och hur den appliceras i kapitel 7.



I och med att vi har en idé om framgång inom systemet och ett strategiskt förhållningsätt kan vi vara säkra på att de åtgärder vi utvecklar är de mest smarta som steg för steg bygger vår framgång. Åtgärderna identifieras och prioriteras i en färdplan som kan utvecklas år för år i takt med att vi får ny kunskap.

4 ÅTGÄRDER FÄRDPLAN FÖR HÅLLBARHET

Efter att vi har identifierat åtgärderna för att överbrygga hållbarhetsgapet mellan var vi är idag och när vi är framtidssäkrade och helt hållbara behöver vi verktyg för att mäta data och följa upp att det vi gör ger resultat. När vi på detta systematiska sätt gått igenom de olika nivåerna kan vi också bättre bedöma och avgöra vad vi vill mäta eller utvärdera och varför. Då kan vi vara trygga med att vi använder våra begränsade resurser på rätt sätt.



Genom att strukturera upp information och kunskap enligt de olika nivåerna i 5-nivå modellen säkerställer vi att vi använder rätt resurser på rätt saker så att vi når våra uppsatta mål och framtidssäkrar vårt företag i rätt tid.

6.2 ÖVNING - 5-NIVÅ MODELLEN

Diskutera igenom de olika nivåerna i relation till ert företag och hur ni förhåller er till respektive nivå. Var saknas det information? Var saknas det eventuellt riktlinjer eller beslut?

Var kan ni komplettera eller utveckla förståelsen?

Vägledande frågor:

SYSTEM - Förstår företaget det system som det är beroende av? Finns det en förståelse för hur det ekologiska och sociala systemet fungerar och vilka regler som gäller för dessa system? Lista de system som företaget är beroende av.

FRAMGÅNG - Har företaget en definition eller förståelse av vad framgång innebär i hållbarhetsarbetet? Finns det en vetenskaplig definition om vad framgång är inom hållbarhet? Identifiera företagets idé om framgång när det gäller hållbarhet.

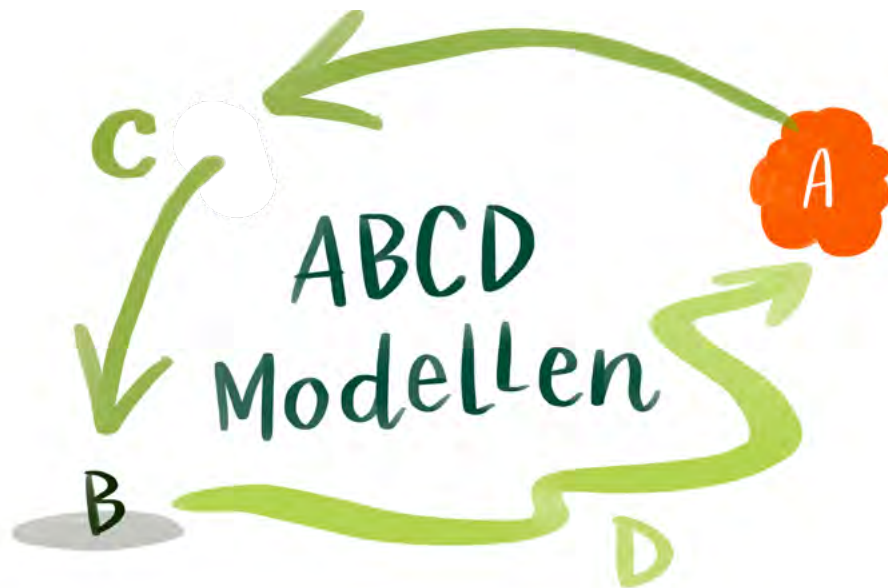
STRATEGI - Vilken är företagets strategi för att arbeta med hållbarhet? Startar man med att beskriva målet? Finns en vision om vad en hållbar affärsmodell är? Har man en idé om vad det unika erbjudandet av mervärde är i en hållbar framtid? Finns hållbarhet integrerat i affärsmodellen? Har företaget kartlagt hur långt ifrån en hållbar affärsmodell deras dagliga verksamhet är? Beskriv företagets strategi för hur man ska arbeta med hållbarhet.

ÅTGÄRDER - Har företaget redan börjat vidta hållbarhetsåtgärder? På vilket sätt är dessa åtgärder anpassade till de förändringar som behöver ske i det system som företaget är beroende av? Är åtgärderna anpassade till hur det ekologiska och sociala systemet fungerar? Hur är dessa åtgärder anpassade till en idé om framgång inom systemet? Har åtgärderna utvecklats utifrån ett strategiskt förhållningssätt till hållbarhet? Är åtgärderna samordnade och prioriterade på kort och lång sikt? Diskutera och sammanfatta samtalet om företagets syn på hur de har utvecklat sina hållbarhetsåtgärder.

VERKTYG OCH INDIKATORER - Använder företaget några verktyg och indikatorer för sitt hållbarhetsarbete, i så fall vilka? Om företaget mäter någon del av sitt hållbarhetsarbete, hur är mätningen eller utvärderingen kopplad till en övergripande strategi för att ställa om sin affärsmodell? Diskutera och beskriv de verktyg och indikatorer som företaget för närvarande använder och varför dessa har valts.

6.3 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

> [Video: Strategi för hållbarhet: en 5-steps plan som hjälper DIG vinna \(på engelska\)](#)



7. ABCD modellen

7.1 FORECASTING ELLER BACKCASTING

Vanligtvis när vi vill förändra något ser vi bakåt i tiden och försöker identifiera trender och i vilken riktning något verkar utveckla sig. Och sedan tar vi beslut i vilken riktning vi behöver gå utifrån det. När det handlar om hållbarhetsfrågor och de systemförändringar som krävs är det inte tillräckligt underlag för beslut att endast se på pågående trender och vart det verkar luta.



Om vi tar energianvändning som ett exempel så kan vi se att trenden är att vi använder mer och mer energi de senaste årtiondena. För att nå ett hållbart samhälle behöver vi bryta dessa trender. Om vi tar avstamp i de pågående trenderna och i linje med dessa trender försöker förutsäga vart vi är på väg genom att använda forecasting så riskerar vi att dra helt fel slutsatser, ta felbeslut och inte uppnå ett hållbart samhälle.

Det vi istället behöver göra är att utgå från vår vision om ett hållbart samhälle, det vill säga utgå från en önskad framtid och sen därifrån titta bakåt och identifiera var vi är idag i förhållande till den visionen.



Då har vi använt oss av backcasting. När vi använder oss av backcasting utgår vi från en gemensam vision, vi tar ut en gemensam riktning och säkerställer att vi arbetar mot samma mål. Det blir som att styra mot en fyr, oberoende varifrån man startar så säkerställer man att riktningen och målet är detsamma.



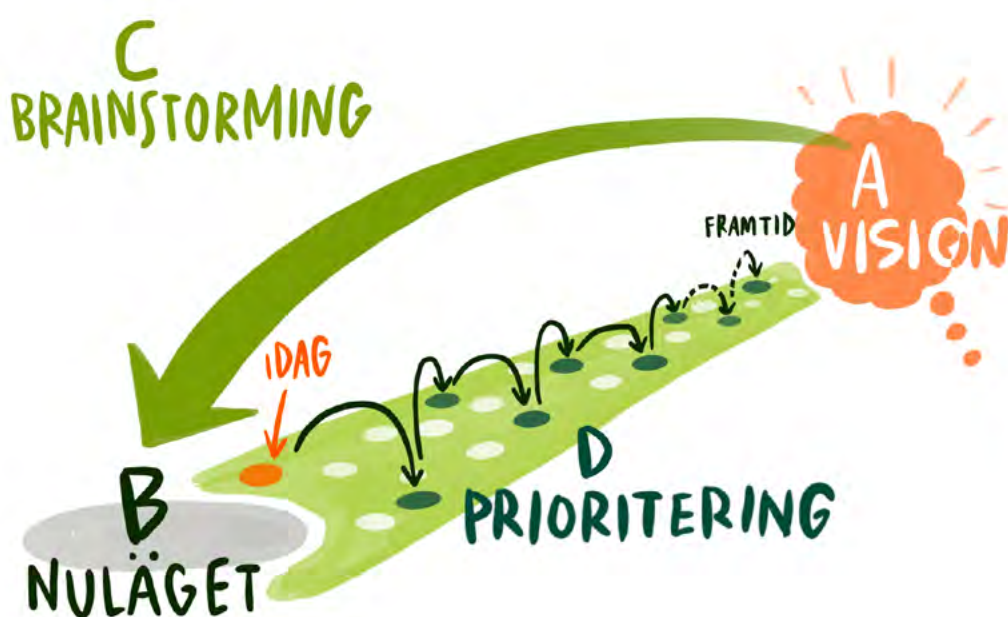
I fråga om en hållbarhetsvision behöver den ramas in av principer för hållbarhet eftersom vi inte på förhand kan veta det exakta scenariot för hur framtiden kommer att se ut. Vi behöver därför ha möjlighet att vara flexibla gällande framtida innovationer både inom teknik och inom det sociala området. Om vi arbetar utifrån samma principer kan vi släppa lös kreativiteten och hitta lösningar både på kort och lång sikt inom ramarna för hållbarhet.

7.2 ABCD MODELLEN OCH FÄRDPLANSUTVECKLING

Målet med att arbeta med ABCD modellen är att utveckla en färdplan för hållbarhet för företaget som listar vilka konkreta åtgärder som behövs för att företaget ska kunna ställa om strategiskt och systematiskt och gå mot en vision om en helt hållbar och framtidssäkrad affärsmodell.

ABCD modellen utgår därför från ett backcasting perspektiv där man inleder med att arbeta fram en vision om var företaget behöver vara när affärsmodellen är helt hållbar. Arbetet görs i fyra enkla steg: A-vision, B-nuläge, C-brainstorming och till sist D-steget som handlar om att prioritera åtgärder i en färdplan.

Nedan går vi igenom de olika stegen och beskriver dem lite mer ingående som en grund för att företaget ska kunna göra en ABCD-övning på egen hand. Övningarna för de olika stegen beskrivs skilt för sig i punkt 7.3.



7.2.1 A-STEGET - VISION

A-steget handlar om att utarbeta företags vision och målbild med konkreta strategiska mål och kärnvärden inramat av hållbarhetsprinciperna (se kapitel 5). Att visionen är inramad av hållbarhetsprinciperna innebär att vi kan utarbeta vilken affärsmodell och vision som helst så länge verksamheten ryms inom ramarna för hållbarhetsprinciperna. Om någon del av visionen eller affärsmodellen bryter mot hållbarhetsprinciperna så är den ännu inte hållbar.



Genom att börja med att utveckla visionen säkerställer vi en gemensam målbild för företaget. Vi fokuserar på hur vår affärsmodell kan bidra till att skapa systemvärde och ett hållbart samhälle och hur vi därmed kan ställa om till en hållbar affärsmodell för företaget.

Visionen består av tre olika delar: visionsbeskrivning, kärnvärden och mätbara strategiska mål. Företaget utvecklar dessa delar enligt eget gottfinnande och behov.

VISIONSBESKRIVNING: Visionen ska vara långsiktig och svara på frågan - Vilket värde bidrar företaget med i ett hållbart samhälle? Vad vill vi skapa som företag? Vilka är vi som företag i en hållbar framtid?

Visionen ska vara inspirerande på ett sånt sätt att både ägare, anställda, kunder och leverantörer ska kunna säga "JA, det här vill vi vara med och förverkliga!" och "Det här känns meningsfullt att vara en del av."

Exempel på företag som har integrerat hållbarhet i sin långsiktiga vision:

- Företaget Interface: Creating a climate fit for life with our Climate Take Back™ mission.
- Företaget Polarbröd: Vi gör hållbara brödmål tillgängliga för alla
- Företaget Ikea: "Att skapa en bättre vardag för de många människorna."

Ikea konstaterar: Den här visionen sträcker sig bortom heminredning. Vi vill ha en positiv inverkan på världen – från de samhällen där vi köper våra råvaror till hur våra produkter hjälper våra kunder att leva ett mer hållbart liv hemma.

Genom att dela med oss av det vi gör, och stå upp för det vi tror på, kan vi vara en del av en positiv förändring i samhället.

KÄRNVÄRDEN: Vilka kärnvärden är viktiga för företaget i ett hållbart samhälle? Vilka värderingar önskar företaget leva upp till och integrera i sin affärsmodell? Vilka värderingar är riktgivande för företaget i en omställning till hållbarhet?

Dessa värderingar karakteriserar utvecklingen och resan mot hållbarhet och integreras i visionen. De speglar det som företaget anser vara viktigt och vägleder arbetet i alltifrån hur människor och planeten behandlas till hur beslut fattas och affärer genomförs.

Exempel på företagens värderingar och hur de presenterar dem.

- > [Företaget Interfaces värderingar](#)
- > [Företaget Polarbröds värderingar: Nyttänkande, helhjärtade och handlingskraftiga. Se sid 19](#)
- > [Företaget Ikea och dess vision och värderingar](#)

MÄTBARA STRATEGISKA MÅL: Som komplement till en fluffig och inspirerande visionsbeskrivning behövs också konkreta mätbara strategiska mål. Dessa mål tydliggör när visionen är uppfylld. Målen ska vara långsiktiga och gärna karaktäriseras som BHAG:s, det vill säga Big Hairy Audacious Goals, vilket i stort betyder mål som är tillräckligt utmanande och långsiktiga så att arbetet med att uppnå målen driver verksamhetsutvecklingen mot hållbarhet.

Det räcker inte att sätta upp mål, till exempel fem år framåt i tiden. Målen behöver vara satta och formulerade så att de tydliggör vad som ska vara uppnått inom olika kärnområden när verksamheten är helt hållbar, till exempel 20-30 år framåt i tiden.

Målen behöver också vara mätbara, antingen kvantitativt eller kvalitativt. Målen kan omfatta alltifrån personalens välmående, material- och resursanvändning, energianvändning, inköp eller olika aspekter av affärsmodellen såsom nya intäktssområden.

Exempel på företags strategiska mål:

- Företaget Interface: Aim for zero negative impact on the environment.
- Företaget Polarbröd: 2032 är vår verksamhet 100 % cirkulär och 50 % av våra intäkter kommer från saker vi inte gör i dag

> [Företaget Ikea: Läs mer om Ikeas strategiska mål här.](#)

I kapitel 7.3.1 finns instruktioner för hur företaget kan gå tillväga för att steg för steg utveckla sin vision.

7.2.2 B-STEGET - NULÄGE

I B-steget genomförs en nulägesanalys av nuvarande verksamhet utifrån de åtta hållbarhetsprinciperna som ramar in visionen (se kapitel 5). På det sättet säkerställs att nulägesanalysen av verksamheten förhåller sig till visionen om en hållbar verksamhet på ett vetenskapligt och korrekt sätt.



B
NULÄGET

Kartläggningen av nuläget i förhållande till hållbarhetsprinciperna ger oss en konkret bild av hållbarhetsgapet, det vill säga hur långt ifrån visionen och en hållbar verksamhet befinner vi oss i dagsläget? Vad är det vi gör idag som är hållbart? Och vad är det vi gör idag som inte är hållbart? Nulägesanalysen lägger därmed grunden i arbetet för att vi ska veta vad som behöver förändras och vilka åtgärder som är de smartaste att börja med.

I kapitel 7.3.2 finns instruktioner för hur företaget kan gå tillväga för att steg för steg genomföra en nulägesanalys i förhållande till hållbarhetsprinciperna.

7.2.3 C-STEGET - BRAINSTORMING

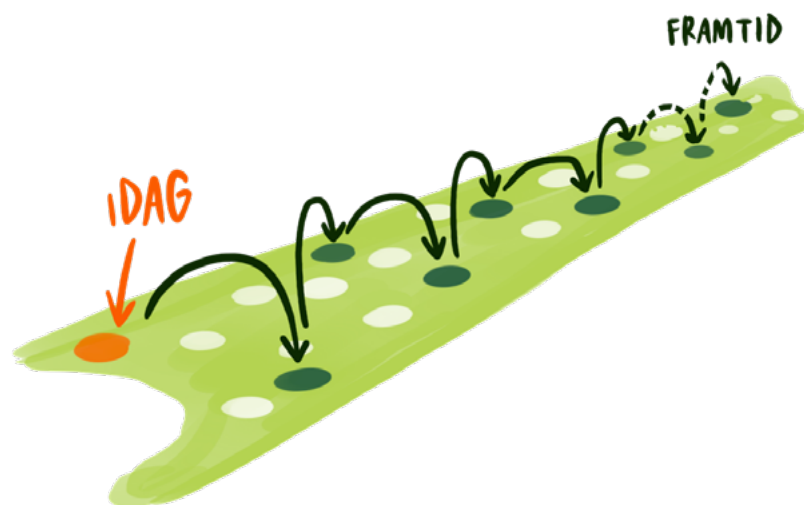
C-steget handlar om att brainstorma lösningar och åtgärder för att brygga över hållbarhetsgapet mellan var företaget är idag (B-steget, nuläge) och var företaget behöver vara i en hållbar framtid (A-steget, visionen). De brainstormade lösningarna ska svara på hur företaget ska åtgärda alla de identifierade delar av verksamheten som bryter mot hållbarhetsprinciperna. Ibland kan man direkt byta till en hållbar lösning och ibland behöver övergången, eller omställningen, ske i flera steg.

Lösningarna och åtgärderna ska därför vara både kort- och långsiktiga men också tillräckligt flexibla så att företaget kan utveckla omställningen i flera steg vartefter till exempel den tekniska utvecklingen och människors beteenden förändras.

Lösningarna och åtgärderna kan handla om allt från nödvändiga investeringar och nya råvaror för produktionen till att göra efterforskningar om leverantörer och produkters ursprung samt hur man helt enkelt kan göra saker smartare.

I kapitel 7.3.3 finns instruktioner för hur företaget kan gå tillväga för att genomföra en brainstorming av åtgärder.

C BRAINSTORMING



7.2.4 D-STEGET - PRIORITERING

I D-steget använder vi oss av de tre prioriteringsfrågorna för att med utgångspunkt i de brainstormade åtgärderna ta fram en färdplan utifrån prioriterade och tidsatta åtgärder.

Vi går igenom alla brainstormade åtgärdsförslag ett och ett och frågar oss:

Är åtgärden...

... i rätt riktning?

... tillräckligt flexibel?

... en smart investering ekonomiskt?

Efter att D-steget är genomfört genom att alla åtgärder och lösningsförslag är prioriterade och tidsatta i en färdplan har företaget nu en plan för hur omställningen till en hållbar och framtidssäkrad affärsmodell ska gå till.

En färdplan behöver uppdateras kontinuerligt och med jämna mellanrum. När företaget genomfört en ABCD process behöver man inte göra hela processen igen. Ibland kan det dock vara så att man som en del av uppdateringen först behöver återkoppla till nulägesanalysen för att få med den senaste utvecklingen inom företagets verksamhet och därefter också göra C- och D-steget igen för att integrera just de tillägg eller den nya information som tillkommit.

Företaget kan på det här sättet skapa en kultur av kontinuerlig utveckling som bygger på systemtänkande och som säkerställer att företaget hela tiden integrerar den senaste tekniken och kunskanndet inom hållbarhet i sin verksamhet.

I kapitel 7.3.4 finns instruktioner för hur företaget kan gå tillväga för att göra en prioritering av de brainstormade åtgärderna och lösningarna och efter det skapa en färdplan med prioriterade och tidsatta åtgärder.

D PRIORITERING

- RÄTT RIKTNING ?
- FLEXIBELT ?
- EKONOMISKT GENOMFÖRBART ?

7.3 ÖVNING - ABCD MODELLEN

Med hjälp av ABCD modellen kan organisationer och företag framtidssäkra sin verksamhet och steg för steg lägga grunden för sitt strategiska hållbarhetsarbete. Arbetet inleds med att integrera hållbarhet i vision och affärsmodell (A-steget), därefter görs en nulägesanalys för att identifiera hållbarhetsutmaningarna (B-steget), varefter åtgärder brainstormas för att åtgärda hållbarhetsutmaningarna och överbrygga hållbarhetsgapet (C-steget), åtgärderna prioriteras och tidssätts i en färdplan (D-steget) som visar hur företaget steg för steg kan framtidssäkra sin verksamhet.

Rekommendationen är att göra övningen enligt backcasting så att man startar arbetet utifrån visionen genom att komma överens om vart man är på väg och var företaget ska vara i en hållbar framtid.

Tidsåtgången för att gå igenom alla fyra steg kommer att variera kraftigt beroende på hur många personer som deltar, hur mycket grundarbete som finns gjort sedan tidigare och hur omfattande verksamheten är. OBS!!! Det är viktigare att komma igång med arbetet och göra en snabb översiktlig första iteration av alla fyra steg än att fastna i något steg och sen inte ha tid att göra färdigt. Den första versionen kan sedan vid tillfälle utvecklas och fördjupas ytterligare när man har tid att återkomma.

7.3.1 A-STEGET, VISION

Övningen syftar till att inleda arbetet med att utveckla företagets vision som en utgångspunkt för de tre följande stegen i ABCD modellen. Företagets vision är en central del i färdplansarbetet och visar vart företaget är på väg och vad färdplanen ska hjälpa till att uppnå.

Arbetet med att utveckla en vision görs med fördel tillsammans i företaget. Om det är ett mindre företag kan alla vara med och bidra. Om det är ett större företag med många anställda kan det vara en idé att ta med några representanter för olika avdelningar.

Utse gärna en person som leder arbetet och en annan person som kan åta sig att dokumentera och summera tankarna och resultatet. Sträva efter att uppnå en inspirerande och givande känsla med högt i tak. En vision ska vara just det, en vision om framtiden och vad som är eftersträvansvärt 15-20 år framåt i tiden. Det är viktigt att påminna oss om att vi inte behöver veta nu direkt hur vi ska förverkliga visionen, det arbetet kommer i följande steg.

Inled med att läsa igenom materialet i kapitel 7.2.1. Visionen består av de tre delarna: visionsbeskrivning, kärnvärden och mätbara strategiska mål. Om företaget redan har arbetat fram en vision eller någon del av visionen är det bra att ta avstamp i det arbetet. Visionen behöver ha integrerat hållbarhet i affärsmodellen så till den delen kanske en befintlig vision behöver kompletteras och fördjupas enligt instruktionerna nedan.

GÅ TILLVÄGA SÅ HÄR:

1. VISIONSBESKRIVNING

Visionsbeskrivningen ska i några korta meningar på ett inspirerande sätt beskriva VARFÖR företaget finns till i en hållbar framtid och besvara frågorna: Vad är syftet med verksamheten? Vad tillgodoser verksamheten för behov i ett hållbart samhälle? Varför finns företaget till?

Det är visionsbeskrivningen som ska inspirera er internt och externt när det känns motigt eller svårt. Den ska fungera som en fyrbåk som visar vart ni är på väg och vad ni vill uppnå.

När vi ska arbeta fram en vision kan det vara så att vi omedvetet begränsar oss själva utifrån tanken om vad vi tror att är möjligt. Inled därför arbetet med visionsbeskrivningen med att alla som deltar förutsättningslöst listar inspirerande ord som kännetecknar företagets hållbara verksamhet. Låt det vara högt i tak och framtidsinriktat. Diskutera vilka ord som valts och varför och vad som är centralt att ta med i visionsbeskrivningen. Kom överens om hur processen går vidare för att ta fram den exakta beskrivningen.

2. KÄRNVÄRDEN

Företagets kärnvärden ska guida både det interna arbetet men också externa processer. Vilka värderingar kommer att hjälpa företaget att uppnå visionen? På vilken värdegrund vill vi bygga vår företagskultur? Vilka signaler vill vi sända till våra anställda och till våra leverantörer och kunder?

Bjud in till en öppen diskussion om värderingar och företagskultur. Vilka värderingar känns viktiga i en hållbar verksamhet? Finns det värderingar som företaget står för idag som ska upprätthållas och värnas? Finns det något som kan utvecklas vidare? Kom överens om hur processen går vidare för att fastslå vilka värderingar som ska gälla.

3. MÄTBARA STRATEGISKA MÅL

En vision behöver mätbara strategiska mål för att vi ska veta om vi har uppnått vår vision eller inte. Mål kan mätas antingen kvantitativt i siffror eller mätbart kvalitativt enligt till exempel självskattad hälsa eller hur man upplever inflytande på arbetsplatsen.

- Målen ska inte vara för många, nästan mellan 5-10 kan vara ett bra antal beroende på hur omfattande verksamheten är.
- De ska vara strategiska, det vill säga de ska vara formulerade så att målen uppnås när företaget har nått sin vision om en hållbar verksamhet.
- Det betyder också att de ska vara långsiktiga, framtidsinriktade och utmanande.
- Vi behöver inte veta i dagsläget hur vi ska uppnå målen utan de ska beskriva en framtid vi vill uppnå och därmed kanske en del mål också kan kännas lite omöjliga att uppnå.
- Målen ska täcka centrala områden i verksamheten både internt och externt och kan handla om materialanvändning, energi, utsläpp, välmående, transporter, kompetensutveckling, inflytande på arbetsplatsen med mera.

Diskutera gemensamt vilka centrala delar av visionen och företagets verksamhet som behöver fastslås i mätbara strategiska mål. Vad är det som ska uppnås? Hur vet vi att vi har nått vår vision om en hållbar verksamhet? Nöj er inte med mediokra mål som ni redan nu vet att kan nås inom en snar framtid, de kommer inte att vara tillräckligt utmanande och sporrande. Tänk stort, tänk långsiktigt och tänk helt framtidssäkert och hållbart.

7.3.2 B-STEGET, NULÄGE

När vi har utvecklat visionen i A-stegets går arbetet vidare med B-stegets som handlar om att göra en nulägesanalys av verksamheten utifrån hållbarhetsprinciperna. Analysen syftar till att ta reda på vad i verksamheten som i dagsläget är hållbart och vad som inte är hållbart. I det här skedet behöver vi inte fundera på åtgärder ännu utan det är en ren och skär analys av nuläget som eftersträvas. Analysen ger svar på vad företaget för närvarande är beroende av i sin affärsmodell och hur hållbart det är.

Nulägesanalysen kan genomföras översiktligt i en första version eller mer detaljerat där man går på djupet i leverantörsled och kundvanor. Rekommendationen är att inleda med en översiktlig genomgång och därefter gå på djupet inom några utvalda områden utifrån den tid som finns till förfogande. Under arbetets gång kommer det naturligt att uppstå en mängd frågor och saker som man inte direkt har svar på. Alla dessa frågetecken listas också som en del av nulägesanalysen och tas med i de fortsatta stegen.

Inled med att läsa igenom kapitel 7.2.2. och kapitel 5 om hållbarhetsprinciperna.

GÅ TILLVÄGA SÅ HÄR:

1. Kartlägg översiktligt flöden av material, produkter, energi, transporter och annat som företaget är beroende av för sin verksamhet. Vad köps in till företaget? Vad används i företaget? Och vad säljs vidare till kunder eller går ut ur verksamheten i form av avfall eller restprodukter? Lista specifika material eller produkter som företaget är beroende av men lista inte i det här skedet varje ingående ämne. Lista också vilken typ av avfall som företaget genererar och om möjligt också vad som händer med produkterna när kunden använder dem eller använt dem färdigt. Hur ser de flöden ut som företaget är beroende av?
2. Gå vidare på följande sätt genom att applicera hållbarhetsprinciperna på de flöden av material et cetera som har identifierats. Ha hållbarhetsprinciperna tillhanda så att du kan påminna dig om principerna.

Vi inleder med de tre ekologiska hållbarhetsprinciperna.

- a. Börja med hållbarhetsprincip 1 och ställ frågan: Vad är det vi är beroende av eller gör i verksamheten idag som bryter mot hållbarhetsprincip 1 som säger att vi inte systematiskt ska hämta upp ämnen ur berggrunden som sen via användning i något steg i vår verksamhet ackumuleras i naturen? Med andra ord, vad är det vi är beroende av, eller gör idag, som bidrar till att öka nivåerna av ämnen från berggrunden i naturen på ett skadligt sätt?

Lista alla saker som bryter mot hållbarhetsprincip 1 skilt för sig i en lång lista. Var så specifik och tydlig som möjligt, det underlättar i de följande stegen. Till exempel skriv inte generellt "fossila transporter" utan lista så noggrant som möjligt om det är leverantörstransporter, kundtransporter eller egna transporter. Lista också om det är bensin-/ dieselbilar eller elbilar som drivs med fossilel. Alla saker som listas och som bryter mot hållbarhetsprinciperna behöver vi hitta lösningar för i C-stegets. Ju mer exakt som vi har identifierat problemet desto enklare är det att hitta rätt lösningar och åtgärder för att lösa problemet. Att enbart lista "fossila transporter" eller "konstgödsel" utan närmare specifikation kommer inte att hjälpa oss tillräckligt när vi sen ska hitta alternativa lösningar.

- b. Efter hållbarhetsprincip 1 går man vidare med hållbarhetsprincip 2 och ställer

frågan: Vad är det vi är beroende av eller gör i verksamheten idag som bryter mot hållbarhetsprincip 2 som säger att vi inte systematiskt ska sprida ämnen från samhällets produktion som via användning i något steg i vår verksamhet ackumuleras i naturen?

Lista på samma sätt som för hållbarhetsprincip 1 alla saker görs som bryter mot hållbarhetsprincip 2 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

- c. ... och sen hållbarhetsprincip 3 på samma sätt där frågan ställs: Vad är det vi är beroende av eller gör i verksamheten idag som bryter mot hållbarhetsprincip 3 som säger att vi inte systematiskt ska undantränga natur med fysiska medel?

Lista på samma sätt som för hållbarhetsprincip 1 och 2 alla saker görs som bryter mot hållbarhetsprincip 3 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

För de fem sociala hållbarhetsprinciperna ställs frågan något annorlunda eftersom det här handlar om att identifiera strukturella hinder för uppnåendet av principerna.

- d. Hållbarhetsprincip 4 handlar om hälsa. Frågan lyder då: Vilka strukturella hinder för hälsa kan vi identifiera? Det vill säga finns det något vi är beroende av som produceras på ett sånt sätt att människor i någon del av leverantörsledet har svårt att upprätthålla sin hälsa? Är det något vi gör eller något vi har bestämt som hindrar människor här, eller någon annanstans, att upprätthålla hälsa? Bidrar våra produkter eller tjänster till att det finns strukturella hinder i något led, nu eller senare, för människor att upprätthålla sin hälsa?

Lista alla strukturella hinder för upprätthållande av hållbarhetsprincip 4 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

- e. Hållbarhetsprincip 5 handlar om inflytande. Frågan lyder då: Vilka strukturella hinder för inflytande kan vi identifiera? Det vill säga finns det något vi är beroende av som produceras på ett sånt sätt att människor i någon del av leverantörsledet har svårt att utöva rättmätigt inflytande eller göra sin röst hörd i saker som har betydelse för dem? Är det något vi gör eller något vi har bestämt som hindrar människor här, eller någon annanstans, att uppnå inflytande? Bidrar våra produkter eller tjänster till att det finns strukturella hinder i något led, nu eller senare, för människor att ha rätt nivå av inflytande?

Lista alla strukturella hinder för upprätthållande av hållbarhetsprincip 5 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

- f. Hållbarhetsprincip 6 handlar om kompetens. Frågan lyder då: Vilka strukturella hinder för kompetens kan vi identifiera? Det vill säga finns det något vi är beroende av som produceras på ett sånt sätt att människor i någon del av leverantörsledet har svårt att upprätthålla sin kompetens och vidareutveckling? Är det något vi gör eller något vi har bestämt som hindrar människor här, eller någon annanstans, att erholda utbildning eller upprätthålla sin kompetens? Bidrar våra produkter eller tjänster till att det finns strukturella hinder i något led, nu eller senare, för människor att upprätthålla sin kompetens?

Lista alla strukturella hinder för upprätthållande av hållbarhetsprincip 6 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

- g. Hållbarhetsprincip 7 handlar om opartiskhet. Frågan lyder då: Vilka strukturella hinder för opartiskhet kan vi identifiera? Det vill säga finns det något vi är beroende av som produceras på ett sånt sätt att människor i någon del av leverantörsledet inte blir behandlade opartiskt? Är det något vi gör eller något vi har bestämt som hindrar människor här, eller någon annanstans, från att behandlas opartiskt? Bidrar våra produkter eller tjänster till att det finns strukturella hinder i något led, nu eller senare, för människor att behandlas opartiskt?

Lista alla strukturella hinder för upprätthållande av hållbarhetsprincip 7 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

- h. Hållbarhetsprincip 8 handlar om meningsskapande. Frågan lyder då: Vilka strukturella hinder för meningsskapande kan vi identifiera? Det vill säga finns det något vi är beroende av som produceras på ett sånt sätt att människor i någon del av leverantörsledet har svårt att skapa mening i sitt liv? Är det något vi gör eller något vi har bestämt som hindrar människor här, eller någon annanstans, från att ha ett meningsfullt liv? Bidrar våra produkter eller tjänster till att det finns strukturella hinder i något led, nu eller senare, för människor att skapa mening?

Lista alla strukturella hinder för upprätthållande av hållbarhetsprincip 8 skilt för sig så specifikt och tydligt som möjligt.

Nulägesanalysen i B-steget upplevs oftast som det tyngsta och mest omfattande steget. Det lönar sig dock att vara noggrann och tänka efter ordentligt. Parallellt med att man listar det som bryter mot, eller är ett strukturellt hinder för, hållbarhetsprinciperna kan man också lista det man gör idag som är i enlighet med hållbarhetsprinciperna. I de hänseendena är ju verksamheten redan idag hållbar vilket också är värt att notera, dels för att glädja sig men också för att medvetandegöra så att man inte i misstag försämrar något som redan är bra.

7.3.3 C-STEGET, BRAINSTORMING AV ÅTGÄRDER

När vi väl har listor med saker som företaget gör idag eller är beroende av som bryter mot någon eller några av de åtta hållbarhetsprinciperna är nästa steg att brainstorma åtgärder och lösningar för vad som kan göras istället. För vissa av de identifierade hållbarhetsutmaningarna kan man hitta lösningar direkt men för andra kräver det kanske ett visst utredningsarbete eller att man hittar finansiering och så vidare. Allt som behöver göras för att förbereda för en ny lösning blir också en del av åtgärderna som listas.

Brainstorma kort- och långsiktiga lösningar för var och en av de listade utmaningarna. Det här skedet kan gå ganska snabbt och effektivt. Föreställ er att det är som en nedladdning av alla möjliga och omöjliga lösningar utan närmare diskussion.

Inled med att läsa igenom kapitel 7.2.3.

OBS! Tänk på detta när ni brainstormar lösningar:

- Skriv upp alla lösningsförslag som ni kommer på, hur konstiga eller ogenomförbara de än verkar. Hjärnan funkar så att man behöver låta det flöda på eget sätt utan bedömningar eller begränsningar. I något skede kommer det en riktigt smart lösning.
- Skriv varje lösning skilt för sig på till exempel en egen post-it lapp. Lösningarna ska sen bearbetas och tidssättas på en tidslinje och då behöver de kunna bearbetas skilt.
- Beskriv lösningen så noggrant att någon annan förstår vad du menar och vad lösningen är till för. Att bara skriva till exempel "elbilar" på en lapp blir för otydligt eftersom man inte kan utläsa vilket problem elbilen ska lösa. Däremot kan man skriva "kundleveranser med elbilar istället för dieslbilar" så blir det tydligare.
- Ha som mål att skapa en så lång lista med lösningar som möjligt. Det ger bäst förutsättningar att faktiskt hitta lösningar som kan funka.
- Brainstormingen kan gärna ske under tystnad så att var och en går runt och funderar på egen hand på vad som kunde vara möjliga lösningar. I det här skedet ska det inte ske någon diskussion eller utvärdering så det mest effektiva är att var och en gör sin egen brainstorming.
- Samla ihop alla lappar med lösningar och fortsätt sen med D-steget som handlar om att prioritera och tidssätta lösningarna på en tidslinje.

7.3.4 D-STEGET, PRIORITERING

Nu har vi kommit till det sista och fjärde steget i ABCD modellen. Vi har en vision, ett kartlagt nuläge och analys utifrån hållbarhetsprinciperna samt en lång lista på brainstormade lösningar för alla utmaningar. Det är dags att prioritera och tidssätta åtgärderna på en tidslinje för att forma företagets färdplan för att uppnå visionen om en framtidssäkrad och hållbar verksamhet.

Inled med att läsa igenom kapitel 7.2.4.

Till vår hjälp har vi de tre prioriteringsfrågorna:

1. Är lösningen/ åtgärden i rätt riktning, det vill säga leder den verksamheten mot uppfyllandet av vår vision?
2. Är lösningen/ åtgärden tillräckligt flexibel, det vill säga låser den fast verksamheten för lång tid framöver antingen i teknik eller ekonomi eller kan vi bygga vidare när vi behöver för att vi ska kunna uppfylla visionen om en helt hållbar verksamhet?
3. Ger lösningen/ åtgärden företaget tillräckligt med ekonomiskt utrymme, det vill säga ger den företaget nya inkomstmöjligheter, hjälper den oss att spara resurser eller är det en smart investering för framtiden?

GÅ TILLVÄGA SÅ HÄR:

- Gå igenom varje åtgärd, skilt för sig, och kolla av den gentemot de tre prioriteringsfrågorna. Om åtgärden "klarar" alla frågor är den "godkänd" och sparas till färdplanen.
- När alla åtgärder har gått igenom finns det ett antal godkända åtgärder. Nästa steg är att bestämma om vardera av åtgärderna är en kort- eller långsiktig lösning.
- Gör upp en tidslinje, antingen fysiskt i rummet eller digitalt, och ordna åtgärderna så att de bygger på varandra på ett logiskt sätt och formar en färdplan med syfte att överbrygga hållbarhetsgapet mellan var företagets verksamhet är idag och var den är när visionen har uppfyllts.
- Gå till sist tillsammans igenom åtgärderna i färdplanen och fundera om det är något ytterligare som saknas? Kanske det behöver genomföras en utredning av något slag för att man ska kunna ta beslut om en investering som ska genomföras längre fram? Kanske det behöver ställas frågor till underleverantörer om produkter och material? Kanske det behöver undersökas om det går att hitta nya leverantörer? Och så vidare. Lägg till alla åtgärder som ni kommer att tänka på för att göra färdplanen så komplett som möjligt.

När alla steg i ABCD modellen är genomförda har företaget utvecklat grunderna i ett strategiskt hållbarhetsarbete för att framtidssäkra sin affärsmodell. Arbetet kan sedan kontinuerligt utvecklas vartefter det kommer mer information. Det är lämpligt att på regelbunden basis, kanske en gång i året, återkoppla och uppdatera de olika delarna av arbetet. Till exempel kan det vara så att man genom en återkoppling till nulägesanalysen ser på saker på ett nytt sätt vilket ger uppslag till nya åtgärder som sen kanske behöver införlivas i en uppdaterad färdplan.

Det är också skäl att regelbundet följa upp och mäta de aspekter som man slagit fast som strategiska mål för att säkerställa att färdplanen förverkligar visionen i rätt tid och på rätt sätt.

7.4 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

- > [Video: Strategi för hållbarhet: Backcasting med utgångspunkt i framgång \(på engelska\)](#)

Översiktsmodell för ramverk och verktyg för företagets hållbarhetsarbete

8. Översiktsmodell för ramverk och verktyg för företagets hållbarhetsarbete

8.1 ÖVERSIKTSMODELL

Företaget gynnas av olika slags information och kunskap när vi arbetar med hållbarhet för att säkerställa att åtgärderna hänger ihop med principer för framgång i systemet och så att vi kan veta att vi mäter och följer upp rätt data.

Ibland kan det vara så att vi inlett företagets hållbarhetsarbete i en viss fråga och på en viss nivå, men att vi saknar vissa aspekter för att arbetet ska hänga ihop i alla delar och över tid. Istället för att backa och börja om kan man fortsätta framåt och komplettera arbetet utgående från en allt djupare förståelse för hållbarhetsarbetet.

Översiktsmodellen för företagets hållbarhetsarbete möjliggör en process med hjälp av olika ramverk och verktyg som innehåller både systemperspektiv, strategisk metod, tydliga målbilder och verktyg för att mäta och följa upp. I kapitel 8.2 presenteras modellen steg för steg.

Om ditt företag ännu inte inlett sin hållbarhetsresa rekommenderar vi att du följer vår process (se nedan övning 8.3). Om ditt företag redan inlett sin hållbarhetsresa kan det vara klokt att steg för steg pricka av de delar i processen som redan är gjorda och komplettera med de steg som ännu saknas. På det sättet växer en tydligare bild fram av till vilka delar ni redan arbetar strategiskt och till vilka delar ni kan fördjupa förståelsen för ert hållbarhetsarbete. Se övning 8.3 och checklisten med frågor för mer information om hur företaget kan gå tillväga.



8.2 ÖVERSIKTSMODELLENS OLIKA DELAR

1. RAMVERK FÖR STRATEGISK HÅLLBAR UTVECKLING (FSSD)

Ramverket för strategisk hållbar utveckling (på engelska: Framework for Strategic Sustainable Development, FSSD) är utvecklat med fokus på företag och organisationer som önskar ställa om sin verksamhet i enlighet med hur naturen och sociala sammanhang fungerar. Det säkerställer att företagets verksamhet inte längre äter av vårt gemensamma kapital utan att våra företag lever av det naturen och våra sociala sammanhang ger i ränta.

Till ramverket hör olika delar som var och en samverkar på bästa sätt i att utveckla en hållbar verksamhet. Enligt översiktsmodellen (se bild) inleds arbetet med att ta fram A. vision och därefter B. nulägesanalys enligt ABCD modellen (se kapitel 7). I och med genomförandet av dessa steg har företaget identifierat sitt hållbarhetsgap, det vill säga hur långt ifrån en hållbar verksamhet företaget är idag.

I detta skede kan företaget välja att antingen först fördjupa arbetet med målbeskrivningen. Det görs genom att arbeta med Future-Fit Business Benchmark och de 23 break-even målen och 22 positive pursuits (se nedan). Därefter går man vidare med det som i översiktsmodellen ovan benämns C. åtgärder och D. färdplan. Eller, så kan man, efter A-, och B-steget, direkt gå vidare med C. åtgärder och D. färdplan (se kapitel 7) utan att arbeta med Future-Fit Business Benchmark.

2. FUTURE-FIT BUSINESS BENCHMARK

Future-Fit Business Benchmark (FFBB) är ett verktyg som har sin utgångspunkt i ramverket FSSD. Det säkerställer att alla mål är utformade så att företaget uppnår ekologisk och social hållbarhet ur ett vetenskapligt perspektiv.

FFBB innehåller 23 break-even mål och 22 positive pursuits. Vart och ett av dessa mål har en eller flera indikatorer kopplade till sig för uppföljning.

Hur företaget kan arbeta med FFBB presenteras i vår nästa handbok om Future-Fit Business Benchmark.

3. VERKTYG FÖR ATT MÄTA HÅLLBARHET

När företaget har tagit fram en vision, kartlagt nuläget, eventuellt fördjupat målbilden via FFBB samt tagit fram åtgärder och samlat dem i en färdplan är det dags att fundera på hur och på vilket sätt det lönar sig att mäta och följa upp arbetet.

Det finns en mängd olika aspekter man kan mäta och det kan göras både kvantitativt och kvalitativt. De senaste åren har inneburit att utbudet av olika verktyg för att mäta hållbarhet har ökat markant. Oberoende vad man mäter så kommer det att kräva någon form av resurser. Det är därför helt centralt att noggrant fundera igenom vad man ska mäta och varför, för att säkerställa att mätningarna tillför ett värde. På det sättet drivs hållbarhetsarbetet framåt för den egna verksamheten och man mäter inte bara för mätandets skull.

Olika verksamheter har behov av att mäta olika saker. Vissa verksamheter är bundna av krav från upphandlare, kunder eller leverantörer. Andra verksamheter kommer i sin ABCD-process fram till att vissa produkter, material eller ämnen som används behöver bytas ut eftersom de bryter mot hållbarhetsprinciperna. Det kan också finnas behov av att följa upp den egna verksamheten med hjälp av indikatorer som styr verksamheten åt rätt håll i enlighet med färdplan och beslut, till exempel mot ökad cirkularitet.

I stort kan man utgå ifrån tre olika typer av mätningar:

- 1. Mätning av en viss aspekt i verksamheten som sedan följs upp över tid.**
- 2. Mätning av en produkts hållbarhet som grund för prioriteringar.**
- 3. Mätning av en produkts eller verksamhetens cirkularitet.**

Nedan går vi igenom de tre olika typerna av mätningar lite mer i detalj.

1. Mätning av en viss aspekt i verksamheten som sedan följs upp över tid.

När kartläggningen av verksamheten och färdplanen för en omställning har tagits fram genom ABCD-metoden (och eventuellt kompletterats med FFBB) är det troligt att det uppstår ett behov av att mäta någon viss aspekt av verksamheten. Det kan handla om att få konkreta kvantitativa eller kvalitativa värden för en del av det avtryck som verksamheten skapar, antingen miljömässigt eller socialt. Vilket avtryck som det lönar sig att satsa resurser på att mäta kan man få vägledning för genom den vision som tagits fram och de strategiska mål som satts upp. Även resultatet av analysen av nuläget i förhållande till hållbarhetsprinciperna och en eventuell applicering av FFBB ger värdefull information om var det största hållbarhetsgapet finns. Det kan handla om att till exempel ta reda på hur stora växthusgasutsläpp som verksamheten genererar, hur stor andel av råvarorna som är hållbart producerade, vilka kemikalier som släpps ut i någon del av värdekedjan, hur stor andel av energin som är förnybar, hur hög vattenförbrukningen är, hur personalen självskattar sin hälsa, hur stor andel av personalen som har en lön det går att leva på, och så vidare.

Här följer ett exempel på ett resonemang som kan appliceras när man tillsammans funderar på vad man behöver mäta och inte. Även om till exempel trenden att mäta växthusgasutsläpp är stor just nu är det kanske inte givet att det är just där som verksamheten ska sätta mest resurser. Hållbarhetsprincip 1 (se kapitel 5.2.1) visar att alla källor till växthusgasutsläpp som bygger på att vi hämtar upp ämnen från jordskorpan och som sedan genom förbränning bidrar till utsläpp av växthusgaser behöver fasas ut. Då är det kanske inte alltid nödvändigt att mäta varje kilo växthusgaser eftersom vi vet att alla utsläppskällor av fossilt ursprung såsom kol, olja och naturgas, ska fasas ut. Har vi då identifierat till exempel 10 källor till växthusgasutsläpp i verksamheten så kan vi direkt inleda arbetet med att prioritera en utfasning av de olika källorna och satsa krutet på det.

Om det däremot kommer till ett läge där vi står och väger mellan olika investeringar för att fasa ut källor till växthusgasutsläpp och vi behöver hitta sätt att prioritera över tid mellan de olika investeringarna så kan det eventuellt hjälpa att ta reda på vilken källa, med avseende på mängden växthusgasutsläpp, som det lönar sig att fasa ut först. Ibland kan en prioritering också innebära att man först investerar i en åtgärd som visserligen sänker utsläppen, men kanske mer handlar om att spara pengar och få ner utgifterna alternativt att öka inkomsterna. Ökat ekonomiskt utrymme ger i sin tur möjlighet att i ett senare skede kunna investera i en åtgärd som fasar ut en källa med mycket högre utsläpp.

I de fall att verksamheten är av en sådan storlek att det finns krav på att rapportera växthusgasutsläpp alternativt att det till exempel finns kunder som ställer krav på redovisning av utsläpp så kommer saken i en annan dager. Men till och med där kan det vara på sin plats att visa hur man i verksamheten strategiskt tänkt gå tillväga för en utfasning av alla källor till växthusgasutsläpp från ämnen från jordskorpan och i vissa fall kanske en sådan rapportering också kan räcka.

Det finns en mängd olika verktyg för att mäta olika aspekter av verksamheten beroende av bransch och behov. När man väl identifierat ett tydligt behov och de strategiska aspekterna som behöver mätas är det enklare att ta reda på vilket konkret verktyg som motsvarar det behovet. Se olika exempel på verktyg i kapitel 8.4.

2. Mätning av en produkts hållbarhet som grund för prioriteringar.

Ibland visar nulägesanalysen i förhållande till hållbarhetsprinciperna att verksamheten är beroende av något material, någon produkt eller produktionsmetod någonstans i värdekedjan som bryter mot hållbarhetsprinciperna. Då kan det vara viktigt att ta reda på mer om alternativa material och hur man bör prioritera mellan olika material eller produkter vid en övergång till en hållbar verksamhet. En strategisk livscykelanalys visar i ett första skede översiktligt och kvalitativt ett materials eller en produkts påverkan i olika skeden av livscykeln. Efter den kvalitativa analysen kan man gå vidare med en mer utvecklad kvantitativ livscykelanalys i de aspekter som den kvalitativa analysen har visat att kan ge avgörande svar. Ibland räcker det att endast göra en kvalitativ analys för tillräcklig jämförelse som grund för prioritering och beslut. Se exempel på en beskrivning av en strategisk livscykelanalys och en kvantitativ livscykelanalys i kapitel 8.4.

3. Mätning av en produkts eller verksamhetens cirkularitet.

Cirkulär ekonomi är ett begrepp som innebär att ämnen, material och produkter införlivas i en ekonomi där det inte finns något avfall utan allt går att cirkulera och omvandla till nya produkter och tjänster. Tillverkning och produktion bygger inte längre som i dagens samhälle på ett linjärt materialflöde som innebär en utvinning av råvara - produktion - användning - och slutligen avfall. Ett cirkulärt flöde fungerar på samma sätt som naturen på det viset att något byggs upp av de resurser som finns tillgängliga i systemet, det används och efteråt återgår alla material och ämnen i sin helhet tillbaka till kretsloppet innan de på nytt blir en del av produktionskedjan. I naturens processer finns inget som "faller utanför" kretsloppet och blir avfall eller sopor som på olika sätt belastar systemet och i värsta fall skapar sjukdomar, till exempel asbest eller cancerframkallande kemikalier och målfärg.

Grunden för en cirkulär verksamhet är att alla ämnen, material och produkter som används är i linje med hållbarhetsprinciperna. Det innebär att inte heller en cirkulär verksamhet bidrar till att ämnen från jordskorpan eller från samhällets tillverkning ackumuleras i biosfären eller att verksamheten på något sätt systematiskt undantränger natur. Utöver detta behöver det etableras cirkulära materialflöden i alla led som knyter ihop design, tillverkning, användning och återanvändning av ämnen och material. Detta görs med fördel i ett så lokalt eller regionalt sammanhang som möjligt. Dessutom, behöver också de sociala hållbarhetsprinciperna tas i beaktande inom en cirkulär ekonomi.

Läs mer om indikatorer för att mäta dels produkters cirkularitet och dels verksamhetens cirkularitet i kapitel 8.4.



8.3 ÖVNING - VAR BÖRJAR VI?

CHECKLISTA FÖR HÅLLBARHETSARBETET

Inledningsvis är det nödvändigt att etablera ett vetenskapligt grundat och strategiskt förhållningssätt till hållbarhetsarbetet. Det säkerställer att vi gör rätt saker i rätt tid och på rätt sätt. Detta gäller oberoende av om verksamheten är stor eller liten. Är verksamheten stor finns det mycket effektivitet att spara på att göra rätt saker från början och få hela organisationen med på samma resa direkt och därmed styra mot samma mål. Om verksamheten är mindre är det nödvändigt att använda de små resurserna rätt från början och där de gör mest nytta. Inte bara utifrån vad som verkar vara trendigt eller vilket verktyg någon vill sälja.

Här följer en lista med frågor som kan gås igenom en och en för att checka av att de olika delarna i ett strategiskt hållbarhetsarbete är på plats. Punkterna 1-6 nedan motsvarar innehållet i Översiktsmodellen (se kapitel 8.1) och det innehåll som beskrivs i handböckerna. De utgör grunden för det strategiska hållbarhetsarbetet.

CHECKLISTA:

1. Arbetar verksamheten utifrån en vetenskapligt grundad definition av hållbarhet? Har verksamheten en gemensam syn på vad som avses med hållbarhet? Se kapitel 5.2.
2. Har verksamheten fastställt vision, kärnvärden och mätbara strategiska mål? Se kapitel 7.3.1.
3. Har verksamheten gjort en nulägesanalys utifrån hållbarhetsprinciperna (kapitel 5.2)? Se kapitel 7.3.2.
4. Har verksamheten fördjupat målbilden och nuläget utifrån Future-Fit Business Benchmark? Se kapitel 8.2 och handboken som fördjupar arbetet med FFBB.
5. Har verksamheten brainstormat och prioriterat tidsatta åtgärder (med ansvarspersoner) i en färdplan för hur omställningen till en hållbar verksamhet ska ske? Se kapitel 7.3.3 och 7.3.4.
6. Utgående från den kunskap som tagits fram om verksamheten och de prioriteringar som har gjorts i färdplanen kan det vara aktuellt att implementera verktyg för att mäta någon del av verksamheten. Se kapitel 8.2 och 8.4.

Efter att det strategiska hållbarhetsarbetet är implementerat kan det också vara aktuellt att fundera igenom behovet av indikatorer, miljöledningssystem eller rapportering av hållbarhetsarbetet. Punkterna 7-9 nedan tar upp dessa aspekter för att relatera dessa till det strategiska hållbarhetsarbetet men det här innehållet tas inte upp i handboken.

7. Om verksamheten är stor kan det behövas indikatorer för att följa dels att man gör det man beslutat att man ska göra (så kallade strategiska indikatorer) och dels för att följa upp att de åtgärder man vidtagit ger resultat (så kallade systemindikatorer).
8. Större organisationer kan även behöva implementera något slags miljöledningssystem. Det viktiga att tänka på då är att ett miljöledningssystem fungerar på så sätt att det följer upp arbetet utgående från det innehåll som matas in i systemet. Miljöledningssystemet i sig är ingen garanti för ett strategiskt hållbarhetsarbete. Om inte hållbarhetsarbetet är grundat i ett strategiskt förhållningssätt så kommer inget miljöledningssystem att hjälpa till att skapa det.
9. Till sist kan det eventuellt vara aktuellt att fundera igenom hur hållbarhetsarbetet skall följas upp och rapporteras årligen till kunder eller andra intressenter ifall att det efterfrågas eller är meningsfullt för verksamheten. När hållbarhet är integrerat i affärsmodellen behövs ingen skild hållbarhetsrapportering utan hållbarhet rapporteras som en del av förverkligandet av affärsmodellen och det årliga resultatet.

Översiktsmodellen sammanfattar och kompletterar bokens innehåll om hållbarhetsarbetet. De sex första punkterna i modellen utgör grunden för hållbarhetsarbetet, medan punkt 7-9 kan vara relevanta även om vi bestämmer oss för att ännu inte implementerat alla delar från 1-6.

Punkt 7-9 i checklisten är viktiga att nämna för att vi ska kunna relatera dem till övriga delar i hållbarhetsarbetet. De här punkterna behandlas inte i handboken eftersom de inte faller helt inom temaområdet som handboken fokuserar på.

8.4 LÄS MER HÄR (tryckt version: länkar hittas i kapitel 10.2)

1. Verktyg för mätning av olika aspekter

[Vad är ett KOLDIOXIDFOTAVTRYCK? Hur kan man räkna ut sitt avtryck och minska det? \(på engelska\)](#)

[Verktyg för mätning av växthusgasutsläpp inom olika sektorer \(på engelska\)](#)

[Olika räknare för mätning av koldioxidutsläpp \(på engelska\)](#)

[Standard som lägger kriterier för ett effektivt miljöledningssystem \(på engelska\)](#)

[Olika räknare för insikter och data gällande vattenanvändning \(på engelska\)](#)

[Ett ledande verktyg för skapande och information gällande livscykelanalyser \(på engelska\)](#)

2. Om strategisk livscykelanalys och livscykelanalys

[En metod för strategiska livscykelanalyser \(på engelska\)](#)

[En PDF-fil med det mest väsentliga om livscykelanalyser \(på engelska\)](#)

[Komplett nybörjarguide om livscykelanalyser \(på engelska\)](#)

[Video: Livscykelanalys \(på engelska\)](#)

3. Cirkulär ekonomi och cirkulär ekonomi indikatorer

[Cirkulär ekonomi: definition och exempel \(på engelska\)](#)

[En samling av indikatorer för cirkulär ekonomi \(på engelska\)](#)

[Cirkulär ekonomi: definition och exempel \(på engelska\)](#)

[Guide till cirkulär ekonomi för VD:ar \(på engelska\)](#)

9. Avslutning

Hållbarhet är mer än bara en trend. Det är en nödvändighet för företag som vill vara relevanta och ansvarstagande, både miljömässigt och socialt. Genom att arbeta strategiskt med hållbarhet säkerställer vi att företaget är med och bygger en bättre värld med en gemensam vision av hållbarhet.

Tack för att du läst och tagit del av innehållet i den här handboken. Du har nu fått en introduktion till att påbörja hållbarhetsresan med kunskap på vågens framkant. Ditt bidrag till en hållbar framtid spelar en stor roll. Kom ihåg att också dela med dig av det du lärt dig med andra. Tillsammans kan vi göra stor skillnad!

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



10. Källor och bilagor

10.1 KÄLLFÖRTECKNING

Braskem. (15 september 2023). Life Cycle Assessment. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=cYOC8_jcII

Carbon Footprint. (2023). Start Measuring And Reporting Your Carbon Emissions. <https://www.carbonfootprint.com/measure.html>

Ecochain. (2023). Life Cycle Assessment (LCA) - Complete Beginner's Guide. <https://eco-chain.com/blog/life-cycle-assessment-lca-guide/>

Global Footprint Network. (2023). Footprint Calculator. <https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/>

Greendesk.se. (2023). Verktyg för LCA och klimatberäkningar. <https://www.greendesk.se/artiklar/verktyg-livscykelanalys-lca-klimatberakningar>

GREENHOUSE GAS PROTOCOL. (2023). Calculation Tools and Guidance. <https://ghgprotocol.org/calculation-tools-and-guidance>

Hållbarhetsguiden. (2023). Biomimicry-naturen som källa till ideer och smarta lösningar. <https://hallbarhetsguiden.se/metoder/biomimicry-naturen-som-kalla-till-ideer-och-smarta-losningar/>

Interface. (2023). Sustainability in our DNA. <https://www.interface.com/GB/en-GB/sustainability/sustainability-overview.html>

International Organization for Standardization. (2023). ISO 14001 and related standards. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

Missimer, M. (2015) Social Sustainability within the Framework for Strategic Sustainable Development. [Doktorsavhandling, Blekinge Tekniska Högskola]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:852857/FULLTEXT02>

Missimer, M., Robert, K.-H., Broman, G. (2017). A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 2: a principle-based definition. *Journal of Cleaner Production* 140, 42-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.059>

Robèrt, K.-H., Broman, G., Basile, G. (2013). Analyzing the concept of planetary boundaries from a strategic sustainability perspective: how does humanity avoid tipping the planet? *Ecology and Society*, 18(2) Artikel 5. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05336-180205>

Royal Society of Chemistry. (2023) Life Cycle Assessment [Broschyr]. <https://www.rsc.org/globalassets/22-new-perspectives/sustainability/progressive-plastics/explainers/progressive-plastics-explainer-8---life-cycle-assessment.pdf>

Statistics Finland. (2023). Indicators for the circular economy. https://www.stat.fi/tup/kiertotalous/kiertotalousliiketoiminnan-indikaattorit_en.html

Sustainability Illustrated. (12 april 2016). Biomimicry: definition and examples. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=UHb_XNgIHFY

Sustainability Illustrated. (17 februari 2020). Circular Economy: definition & examples. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=X6HDcubgxRk>

Sustainability Illustrated. (28 oktober 2014). Creating sustainable value for YOUR business [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jpeS9lFDHpY>

Sustainability Illustrated. (26 november 2013). Ecological footprint: Do we fit on our planet? [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=g_aguo7VOQ4

Sustainability illustrated. (19 juni 2020). 5 amazing examples providing real sustainability solutions. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=5FZ9Ryx5zAk>

Sustainability Illustrated. (18 mars 2020). 5 Principles for Social Sustainability (facing unpredictable change together) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=o6lSujw0pk>

Sustainability Illustrated. (10 mars 2015). Sustainability: definition with simple natural science [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=eec0UYGleo4>

Sustainability Illustrated. (15 december 2015). Sustainability strategy: a 5-step game plan to help YOU win [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=y9xRYglf308>

Sustainability Illustrated. (22 januari 2014). Sustainability Strategy: Backcasting from Success [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DeDm-HTFuiY>

Sustainability Illustrated. (24 mars 2014). Sustainability: the threshold explained in 20 seconds (spaghetti analogy) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=cupnkbFypKY>

Sustainability Illustrated. (7 maj 2014). Systems thinking: a cautionary tale (cats in Borneo) [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=17BP9n6g1F0>

Sustainability illustrated. (11 december 2020). What is a CARBON FOOTPRINT? How to calculate and reduce it?. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=bYb7YlsXvzg>

TED Talks. (14 februari 2022). Erin Meezan: What nature can teach us about sustainable business | In The Green [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TxwGZppT2WA>

The Natural Step. (2023). Assessing the sustainability of products and services: Bring strategic sustainability into your product design and innovation. <https://thenaturalstep.org/slca/>

United Nations. (2022). Agenda 21. <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

United Nations Development Programme. (2023). Globala målen. <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2023) What is the Kyoto Protocol? https://unfccc.int/kyoto_protocol

Världsnaturfonden WWF. (2023). Ekonomin och planetens gränser. <https://www.wwf.se/ekonomi-och-finans/inom-planetens-granser/>

Water Footprint Network. (2023). The Water Footprint Assessment Tool. <https://www.waterfootprint.org/resources/interactive-tools/>

World Business Council for Sustainable Development. (2023) CEO guide to circular economy. [Broschyr]. https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf

10.2 KÄLLOR ENLIGT KAPITELORDNING

KAPITEL 1

FN:s 17 globala mål: <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

De planetära gränserna: <https://www.wwf.se/ekonomi-och-finans/inom-planetens-granser/>

Agenda 21 (på engelska): <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

Kyotoprotokollet (på engelska): https://unfccc.int/kyoto_protocol

Video: Hållbarhet: tröskelvärde förklarar på 20 sekunder (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=cupnkbFypKY>

KAPITEL 2

Biomimicry - naturen som källa till ideer och smarta lösningar: <https://hallbarhetsguiden.se/metoder/biomimicry-naturen-som-kalla-till-ideer-och-smarta-losningar/>

Läs mer om Interface på deras hemsida: <https://www.interface.com/>

Video: Biomimicry: definitioner och exempel (på engelska): https://www.youtube.com/watch?v=UHb_XNgIHFY

Video: Ted Talk med Erin Meezan, vice VD och hållbarhetschef på Interface. Vad naturen kan lära oss om hållbart företagande (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=TxwGZppT2WA>

Video: Skapa hållbart värde för DITT företag (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=jpeS9lFDHpY>

Video: Systemtänkande – en varnande berättelse (om katterna på Borneo) (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=17BP9n6g1FO>

KAPITEL 3

Beräkna ditt personliga fotavtryck här (på engelska): <https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/>

Video: Ekologiskt fotavtryck: Ryms vi inom planetens gränser? (på engelska): https://www.youtube.com/watch?v=g_aguo7V0Q4

KAPITEL 4

Video: 5 principer för social hållbarhet (att möta oförutsägbar förändring tillsammans) (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=o6lSuwJwOp>

KAPITEL 5

Video: Hållbarhet: en definition med hjälp av enkel naturvetenskap (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=eec0UYGleo4>

Video: 5 principer för social hållbarhet (att möta oförutsägbar förändring tillsammans) (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=o6lSuwJwOpk>

KAPITEL 6

Video: Strategi för hållbarhet: en 5-steps plan som hjälper DIG vinna (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=y9xRYglf308>

KAPITEL 7

Företaget Interfaces värderingar (på engelska): <https://brand.interface.com/our-brand/brand-values>

Företaget Polarbröds värderingar: Nyttänkande, helhjärtade och handlingskraftiga. Se sid 19 <https://www.polarbrod.se/wp-content/uploads/2022/05/hallbarhetsredovisning-2021-3.pdf>

Företaget Ikea och dess vision och värderingar: <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/ikea-vision-och-vaerderingar-pub9aa779d0>

Läs mer om Ikeas strategiska mål här: <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/climate-environment/klimatgaerder-pub85dbcef0>

Video: Strategi för hållbarhet: Backcasting med utgångspunkt i framgång (på engelska): <https://www.youtube.com/watch?v=DeDm-HTFuiY>

KAPITEL 8

1. Verktyg för mätning av olika aspekter

Vad är ett KOLDIOXIDFOTAVTRYCK? Hur kan man räkna ut sitt avtryck och minska det? (på engelska) <https://www.youtube.com/watch?v=bYb7YLsXvzg>

Verktyg för mätning av växthusgasutsläpp inom olika sektorer (på engelska) <https://ghg-protocol.org/calculation-tools-and-guidance>

Olika räknare för mätning av koldioxidutsläpp (på engelska) <https://www.carbonfootprint.com/measure.html>

Standard som lägger kriterier för ett effektivt miljöledningssystem (på engelska) <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

Olika räknare för insikter och data gällande vattenanvändning (på engelska) <https://www.waterfootprint.org/resources/interactive-tools/>

Verktyg för LCA och klimatberäkningar. <https://www.greendesk.se/artiklar/verktyg-livscykelanalys-lca-klimatberakningar>

2. Om strategisk livscykelanalys och livscykelanalys

En metod för strategiska livscykelanalyser (på engelska) <https://thenaturalstep.org/slca/>

En PDF-fil med det mest väsentliga om livscykelanalyser (på engelska) <https://www.rsc.org/globalassets/22-new-perspectives/sustainability/progressive-plastics/explainers/progressive-plastics-explainer-8---life-cycle-assessment.pdf>

Komplett nybörjarguide om livscykelanalyser (på engelska) <https://ecochain.com/blog/life-cycle-assessment-lca-guide/>

Video: Livscykelanalys (på engelska) https://www.youtube.com/watch?v=cYOC8_jlcll&t

3. Cirkulär ekonomi och cirkulär ekonomi indikatorer

Cirkulär ekonomi: definition och exempel (på engelska) <https://www.youtube.com/watch?v=X6HDcubgxRk>

En samling av indikatorer för cirkulär ekonomi (på engelska) https://www.stat.fi/tup/kier-totalous/kiertotalousliiketoiminnan-indikaattorit_en.html

Cirkulär ekonomi: definition och exempel (på engelska) <https://www.youtube.com/watch?v=X6HDcubgxRk>

Guide till cirkulär ekonomi för VD:ar (på engelska) https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://docs.wbcds.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf

10.3 BILAGOR

Bilaga 1 är ett sammansatt underlag av bilaga 2 och bilaga 3. Bilagorna är endast förslag på hur arbetet kan dokumenteras. Varje person/ arbetsgrupp dokumenterar processen på sitt eget sätt, anpassat till sina behov.

MALL FÖR ABCD-MODELLEN A OCH D-STEGET

A. VISIONSBESKRIVNING	A. KÄRNVÄRDEN	A. MÄTBARA STRATEGISKA MÅL
D. FÄRDPLAN MED PRIORITERADE TIDSSÄTTA ÅTGÄRDER		

MALL FÖR ABCD-MODELLEN B OCH C-STEGET

B. NULÄGESANALYS UTFRÅN HÅLLBARHETSPRINCIPERNA 1-8	
HP1 _____	HP5 _____
HP2 _____	HP6 _____
HP3 _____	HP7 _____
HP4 _____	HP8 _____
C. BRÄNSFORMING AV ÅTGÄRDER UTFRÅN IDENTIFIERADE PROBLEM I B. NULÄGESANALYS	

Bilaga 2 fungerar som underlag för att dokumentera steg A och D i ABCD-modellen. Mal-len är en sammanställning av vision, kärnvärden, strategiska mål och prioriterade åtgärder över vad företaget behöver göra för att ta sig från nuläget och steg för steg närma sig visionen.

MALL FÖR ABCD-MODELLEN A OCH D-STEGET

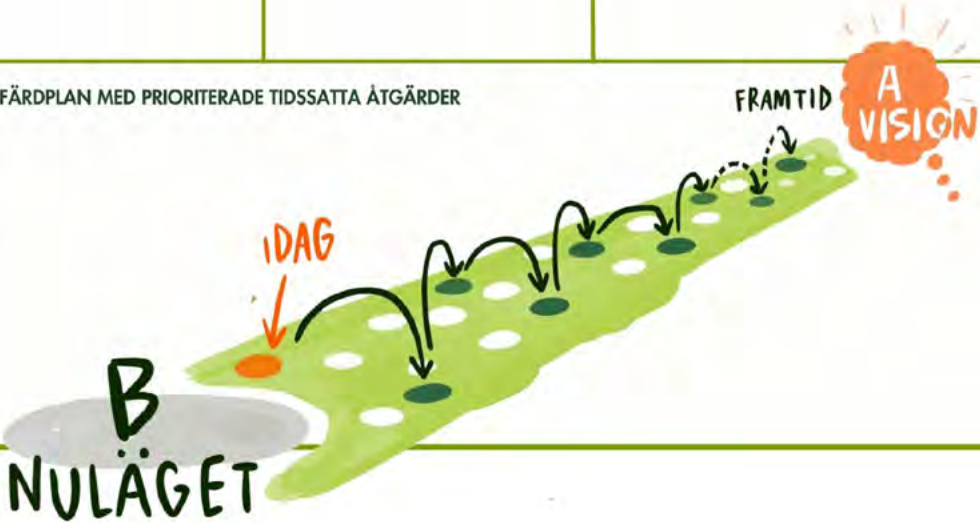
A. VISIONSBESKRIVNING	A. KÄRNVÄRDEN	A. MÄTBARA STRATEGISKA MÅL
D. FÄRDPLAN MED PRIORITERADE TIDSSÄTTA ÅTGÄRDER		

Bilaga 3 handlar om att dokumentera analysera av den nuvarande verksamheten utifrån de åtta hållbarhetsprinciperna samt brainstorma lösningar på utmaningarna.

MALL FÖR ABCD-MODELLEN B OCH C-STEGET

B. NULÄGESANALYS UTFRÅN HÅLLBARHETSPRINCIPERNA 1-8	
HP1 _____	HP5 _____
HP2 _____	HP6 _____
HP3 _____	HP7 _____
HP4 _____	HP8 _____
C. BRÄNSFORMING AV ÅTGÄRDER UTFRÅN IDENTIFIERADE PROBLEM I B. NULÄGESANALYS	


MALL FÖR ABCD-MODELLEN A- OCH D-STEGET

A. VISIONSBESKRIVNING	A. KÄRNVÄRDEN	A. MÄTBARA STRATEGISKA MÅL
<p>D. FÄRDPLAN MED PRIORITERADE TIDSSATTA ÅTGÄRDER</p> 		

MALL FÖR ABCD-MODELLEN B- OCH C-STEGET

<p>B. NULÄGESANALYS UTIFRÅN HÅLLBARHETSPRINCIPERNA 1-8</p>	
HP1	HP5
HP2	HP6
HP3	HP7
HP4	HP8
<p>C. BRAINSTORMING AV ÅTGÄRDER UTIFRÅN IDENTIFIERADE PROBLEM I B. NULÄGESANALYS</p>	

MALL FÖR ABCD-MODELLEN A OCH D-STEGET

<p>A. VISIONSBESKRIVNING</p>	<p>A. KÄRNVÄRDEN</p>	<p>A. MÄTBARA STRATEGISKA MÅL</p>
<p>D. FÄRDPLAN MED PRIORITERADE TIDSSATTA ÅTGÄRDER</p>  <p>The diagram illustrates a strategic path. It features a green bean with several white oval spots. An orange arrow points to the top of the bean, labeled 'IDAG' (Today). A series of black arrows curves along the length of the bean, ending at a dashed arrow pointing towards a cloud labeled 'VISION' (Vision). The word 'FRAMTID' (Future) is written near the end of the bean. To the left of the bean, a large green letter 'B' is written, and below it, the word 'NULÄGGET' (Current Situation) is written in a stylized font.</p>		

MAIL FÖR ABCD-MODELLEN B OCH C-STEGET

B. NULÄGESANALYS UTIFRÅN HÅLLBARHETSPRINCIPERNA 1-8

HP1

.....

.....

HP2

.....

.....

HP3

.....

.....

HP4

.....

.....

HP5

.....

.....

HP6

.....

.....

HP7

.....

.....

HP8

.....

.....

C. BRAINSTORMING AV ÅTGÄRDER UTIFRÅN IDENTIFIERADE PROBLEM I B. NULÄGESANALYS



INTRODUKTION TILL ATT ARBETA STRATEGISKT MED HÅLLBARHET I FÖRETAG

Text av Erica Scott, Felicia Söderlund och Erkkä Toikkanen.

Utgiven av Yrkehögskolan Arcada.

Vid frågor kontakta: paula.linderback@arcada.fi

Finansierad av Europeiska socialfonden REACT-EU och Svenska kulturfonden.