



AVTAL OM FORSKNINGSFINANSIERING

mellan

BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

och

HUDIKSVALLS KOMMUN

daterat

2014-12-04



MAQS LAW FIRM

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	BAKGRUND	3
2	FINANSIERINGEN	3
3	ÖVRIGA VILLKOR	4
4	OMKOSTNADER	4
5	SEKRETESS	4
6	INGEN JURIDISK PERSON.....	4
7	FULLSTÄNDIG REGLERING.....	5
8	ÄNDRINGAR OCH TILLÄGG	5
9	BESTÄMMELSES OGILTIGHET	5
10	ÖVERLÅTELSE	5
11	TVISTER	5
12	AVTALSTID OCH UPPSÄGNING	5

BILAGA 1	PROJEKTBEKRIVNING
BILAGA 2	EXEMPEL HÅLLBART KONTOR
BILAGA 3	EXEMPEL KLIMAT- OCH ENERGISTRATEGI

Detta avtal om forskningsfinansiering ("**Avtalet**") har ingåtts mellan

- (1) **Blekinge tekniska högskola**, org.nr 202100-4011, 371 79 KARLSKRONA, ("**BTH**"), och
- (2) **Hudiksvalls kommun**, organisationsnr 212000-2379, 824 80 Hudiksvall, ("**Finansiär**").

BTH och Finansiären är nedan var för sig benämnda "**Part**" samt gemensamt "**Parterna**".

1 **BAKGRUND**

BTH besitter särskild kunskap om kompetens inom området **strategisk hållbar utveckling**. Detta är ett område av särskilt intresse för Finansiären och denna har därför erbjudit finansiering till projektet Hållbar kommun- och regionutveckling ("**Projektet**") som syftar till att dels hjälpa kommuner och regioner i processen med att bli långsiktigt hållbara och ta vara på den erfarenhet av strategiskt hållbarhetsarbete som finns, dels utveckla metodik för strategisk hållbar utveckling ytterligare. Hur kan arbetet göras ännu mer systematiskt, ännu enklare, och även tillgodose behovet av metodikstöd för socialt hållbar utveckling?

Med anledning härav och för att reglera de närmare villkoren för finansieringen har Parterna ingått detta Avtal.

2 **FINANSIERINGEN**

- 2.1 BTH (professor Göran Broman är projektledare) avser utföra Projektet i enlighet med upprättad projektbeskrivning ("**Projektbeskrivningen**"), **Bilaga 1**, och i enlighet med för BTH gällande lagar, förordningar och riktlinjer. Flera parter, utöver Parterna i detta avtal, bidrar till finansiering av Projektet. En förutsättning för genomförande av Projektet är att tillräcklig sammantagen finansiering kan säkerställas.
- 2.2 Finansiären åtar sig att för finansiering av Projektet till BTH erlagga totalt 225 000 SEK fördelat över 3 år.
- 2.3 Medlen skall föras över till och förvaltas av BTH för utförande av Projektet genom rekvisering av medel enligt nedanstående plan.

2015: 75 000 SEK

2016: 75 000 SEK

2017: 75 000 SEK

Hela eller delar av finansieringen kan om så önskas överföras i förskott.

- 2.4 För det fall att Projektet inte kan startas upp kommer överförda medel att återbetalas till Finansiären. För det fall att Projektet påbörjas men att BTH måste avbryta detta under Projektets löptid ska den del av medlen som är hänförliga till den tidsperiod som inte

kommer att genomföras och som ännu inte förbrukats i Projektet återbetalas till Finansiären, dock med avdrag för skäligen avvecklingskostnader.

3 ÖVRIGA VILLKOR

- 3.1 Finansiären är medveten om att Projektbeskrivningen efter hand kommer att utvecklas och således kan komma att justeras från tid till annan. Föremålet för forskningen ska dock förbli detsamma och avvikelser från detta så att finansieringen istället fördelas på annan forskning får endast ske efter samtycke från Finansiären.
- 3.2 Finansiären är vidare medveten om att BTH har att följa för BTH gällande lagar, förordningar och riktlinjer och att forskningsverksamheten som sådan står under BTH:s egen exklusiva tillsyn och bestämmande.
- 3.3 Immateriella rättigheter som uppstår till följd av genomförandet av Projektet ska fördelas enligt gällande lagstiftning och Finansiären erhåller därutöver ingen äganderätt till sådana immateriella rättigheter. Finansiären erhåller dock rätt att nyttja sådana immateriella rättigheter för Finansiärens interna och icke-kommersiella bruk.
- 3.4 BTH ska hålla Finansiären informerad om utvecklingen inom Projektet och ska på lämpligt sätt rapportera forskningsresultat till Finansiären.
- 3.5 Vid vetenskaplig publicering eller presentation inom ramen för Projektet ska Finansiärens finansiella bidrag nämnas.

4 OMKOSTNADER

Vardera Part svarar var för sig för samtliga egna omkostnader hänförliga till detta Avtal.

5 SEKRETESS

I den mån Parterna till följd av Avtalet kommer att delge varandra konfidentiell information, förbinder sig Parterna att tydligt märka sådan information som konfidentiell och att behandla den andra Partens konfidentiella information med minst samma aktsamhet som den behandlar egen konfidentiell information. Finansiären är dock medveten om att BTH har att tillämpa offentlighetsprincipen.

6 INGEN JURIDISK PERSON

Parterna äger inte rätt att företräda varandra eller att ingå juridiskt bindande avtal å varandras vägnar annat än efter särskild för ändamålet utfärdad fullmakt. Inte heller utgör detta Avtal någon grund för att anse att någon som helst separat juridisk person bildas.

7 FULLSTÄNDIG REGLERING

Avtalet utgör Parternas fullständiga reglering av alla frågor som Avtalet berör. Alla skriftliga eller muntliga åtaganden och utfästelser som föregått Avtalet ersätts av innehållet i detta Avtal.

8 ÄNDRINGAR OCH TILLÄGG

Eventuella ändringar och/eller tillägg till detta Avtal ska, för att vara bindande, avfattas skriftligen och vara undertecknade av behöriga ställföreträdare för båda Parterna.

9 BESTÄMMELSES OGILTIGHET

Skulle någon bestämmelse i Avtalet eller del därav finnas ogiltig, skall detta inte innebära att Avtalet i dess helhet är ogiltigt utan skall, i den mån ogiltigheten väsentligen påverkar Parts utbyte av eller prestation enligt Avtalet, skälig jämkning i Avtalet ske.

10 ÖVERLÅTELSE

Part får varken överlåta eller upplåta sina rättigheter eller skyldigheter enligt detta Avtal utan den andra Partens skriftliga medgivande.

11 TVISTER

Tvister med anledning av detta Avtal, vilka inte kan lösas genom förhandlingar Parterna emellan ska slutligt avgöras enligt svensk rätt och av allmän domstol.

12 AVTALSTID OCH UPPSÄGNING

Detta Avtal träder i kraft och kan verkställas när det undertecknats av BTH och respektive Part. Avtalet gäller därefter till 2017-12-31 eller, om den tidpunkten är senare, till dess Projektet slutförts och respektive Parts åtaganden och skyldigheter enligt Avtalet fullgjorts.

Detta Avtal har upprättats i två (2) likalydande exemplar varav Parterna har tagit var sitt.

Karlskrona den

Hudiksvall den 2014-12-04

BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

HUDIKSVALLS KOMMUN

Anders Hederstierna

Mikael Löthstam

Rektor

Kommunalråd

BILAGA 1

PROJEKTBESKRIVNING

Projekt – Hållbar kommun- och regionutveckling

Inledning

Tänk om alla kommunens/regionens verksamheter i grunden var hållbara. Att alla beslut som fattades låg inom ramen för hållbarhet och att styrkan inom alla dimensionerna (socialt, ekologiskt och ekonomiskt) växer genom att verksamheter och sektorer stödjer varandra och ökar lönsamheten.

Går er kommun/region mot hållbar utveckling och hur vet man det?

Den övergripande målsättningen i detta projekt är att hjälpa kommunerna/regionerna besvara denna fråga. Projektets syfte är att tillsammans med kommuner/regioner i Sverige testa och vidareutveckla en *strategisk modell* för systematisk utveckling av interdisciplinärt tvärsektorielt kommunalt arbete för hållbarhet. En modell som kopplar ihop tankestruktur för hållbar utveckling med en processtruktur för detsamma. I Sverige finns en hög medvetenhet om nödvändigheten att gå mot hållbarhet och lång erfarenhet av att arbeta med miljöfrågor och hållbar utveckling. Projektet ska dels hjälpa kommunerna/regionerna i processen med att bli långsiktigt hållbara, dels ta vara på den erfarenhet av strategiskt hållbarhetsarbete som redan finns i kommunerna/regionerna. Dessutom vill projektet hjälpa kommunerna/regionerna att hitta lämpliga indikatorer för att mäta alla dimensioner av hållbar utveckling. Mer utvecklade principer för social hållbarhet kommer också att tillämpas och testas i de kommuner som deltar i projektet.

I korthet: genom aktionsforskning kommer deltagande kommuner/regioner att få hjälp med systematik och helhetssyn på hållbar utveckling, samtidigt som de kommer bistå utvecklingen av ännu mer robusta och konkreta modeller och indikatorer för sådant arbete. Utgångspunkten för att en kommun ska ha nytta av att medverka i projektet är att det ska finnas en tydlig vilja hos kommunledningen/regionledningen att driva utvecklingen mot ett hållbart samhälle.

Generella svårigheter/utmaningar för strategiskt arbete med hållbarhet i en kommun/region:

- Otillräcklig helhetsyn på arbetet mot hållbar utveckling
- Svårt att veta om det man gör leder i rätt riktning
- En utmaning att få genomslag för hållbarhetsmål i verksamheten
- Stödjer eller motverkar verksamheter varandra med avseende på hållbarhet?

Vanliga frågor som mer konkret belyser dessa svårigheter/utmaningar för hållbar kommun- och regionutveckling:

- Finns en vedertagen definition av social och ekologisk hållbarhet och är den allmänt känd?
- Finns det någon vision eller attraktiv framtidsbild för kommunen/regionen?
- Är framtidsbilden integrerad med hållbarhetsprinciperna, eller lever dessa aspekter av framtiden separata liv i kommunen/regionen?
- Används framtidsbilden rent konkret i arbetet för att finna gemensamma utmaningar och möjligheter för kommunens/regionens sektorer?
- Används framtidsbilden vid bedömningen av olika investeringsbeslut?
- Finns traditioner och strukturer för tvärsektoriellt samarbete så att ovanstående ambitioner underlättas?

Bakgrund

Idén till projektet har vuxit fram i dialog mellan professorerna Göran Broman och Karl-Henrik Robèrt vid Blekinge Tekniska Högskola och Lars Thunberg och Kenneth Gyllensting från föreningen Sveriges Ekokommuner. De flesta kommuner/regioner i Sverige arbetar i varierande utsträckning med hållbar utveckling, både genom specifika projekt och genom att man skapat och utvecklat tjänster som t.ex. miljöstrategier och hållbarhetsstrategier. När kommuner går med i föreningen Sveriges Ekokommuner styrker de att de vill arbeta strategiskt för en hållbar utveckling samtidigt som de också ställer sig bakom en principiell definition av hållbarhet. Principerna är designade för att möjliggöra planering utifrån en principiell hållbar framtid och har samma egenskaper som t.ex. principerna för schackmatt - man måste veta om och spela efter dem för att vinna spelet, men hur man tar sig från dagsläge (start) till målet varierar beroende på rådande förutsättningar (som skiljer sig mycket åt kommuner/regioner emellan). Hållbarhetsprinciperna har tillämpats och utvecklats under drygt 20 års tid tillsammans med ett *förenande* ramverk för Strategisk hållbar utveckling (Framework for Strategic Sustainable Development, FSSD). Detta innebär också att principerna, såväl som det ramverk där principerna utgör en viktig del, har utvecklats mer och mer i samverkan mellan forskare och kommuner/regioner över hela världen. Det betyder i sin tur att förutsättningarna att idag få verklig konkret och lättfattlig hjälp av FSSD har ökat betydligt. Detta skapar en ambition att nu ta nästa steg i utvecklingen.

Ramverket och *FSSD* används synonymt i dokumentet.

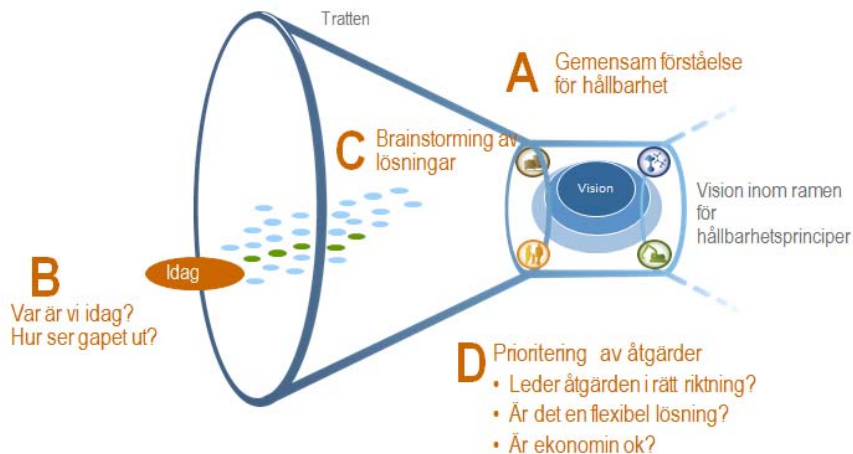
Strategisk modell, ramverket för strategisk hållbar utveckling (FSSD) och ABCD-metodiken

Den avsedda *strategiska modellen* bygger på empirisk erfarenhet – framgångar såväl som svårigheter – från den mångåriga utvecklingen av FSSD. Den *strategiska modellen* bygger på de bästa erfarenheterna som gjorts i det praktiska arbetet med ramverket i hundratals organisationer runt om i världen och kommer att ge kommunerna/regionerna konkret hjälp, och samtidigt ta fram en ny och än mer avancerad och lättanvänd modell.

Ramverket FSSD och dess tillhörande metodik hjälper till att sätta mål och visioner i en hållbar kontext och ger ett övergripande och holistiskt angreppssätt på hållbar utveckling. Ramverket fungerar som en

”gemensam mental modell” för samverkan mellan verksamheter/sektorer. Den bygger på en lättförståelig logik och erbjuder ett språk runt logiken som ökar effektiviteten när människor med olika kunskaper och erfarenheter skall samverka. Det blir lättare att analysera, planera, välja verktyg, följa upp och kommunicera arbetet *tillsammans*. Slutligen är det viktigt att påpeka att många kommuner vant sig vid olika verktyg för hållbar utveckling. Tillgången till FSSD gör inte detta svårare för kommunerna, utan precis tvärt om. Genom att ha en robust gemensam syn på den stora kartbilden, och de övergripande utmaningarna och möjligheterna inom denna, ökar möjligheten att få ut maximalt av de verktyg man har samtidigt som man upptäcker de delar som kräver anpassning av verktyg, eller nya verktyg. FSSD ger alltså en överblick av kommunens/regionens direkta och indirekta utmaningar och möjligheter för hållbar utveckling.

Metodiken (ABCD) bygger på ’backcasting från hållbarhetsprinciper’ Man utgår från att man kommer att nå den attraktiva hållbara målbild i framtiden, och försöker finna de stora övergripande utmaningarna och möjligheterna innan detaljerna hanteras.



Ramverket hjälper beslutsfattare att kunna besvara frågorna:

- Vad är en attraktiv hållbar framtid för oss?
- Vilka utmaningar och möjligheter finns på vägen mot en sådan framtidsbild?
- Hur kan vi agera för att minska avståndet mellan vår nuvarande situation och hållbarhet, och därigenom öka relevansen och minska riskerna med kommunens/regionens alla investeringar?

Hållbarhetsprinciperna används för att;

- A. utvärdera och förtydliga målbilder
- B. genomföra hållbarhetsanalyser
- C. utveckla tänkbara visioner och lösningar
- D. finna smarta strategiska utvecklingsvägar mot lösningarna samt välja de indikatorer som då är relevanta.

Nästa steg i en kommuns/regions strategiska hållbarhetsarbete

Kommuner och landsting som är medlemmar i föreningen Sveriges Ekokommuner har ställt sig bakom detta sätt att arbeta, men rent konkret har metodiken och ramverket tillämpats i varierande grad ute i kommunerna. Störst erfarenhet av att tillämpa ramverket och dess tillhörande metodik finns i företag runt om i världen och på vissa håll finns även exempel på kommuner som kommit med i det internationella FSSD-nätverket via företag, t.ex. Eindhoven där Philips (som har sitt huvudkontor där) fungerat som länk. Ett internationellt välkänt exempel på mycket framgångsrik användning av FSSD är Whistler i Canada, värd för Vinter-OS 2010.

Se en film om Whistlers resa mot hållbarhet här:

<http://www.naturalstep.org/en/whistlers-journey-sustainability>

Vi tror att svenska kommuner/regioner har mycket att bidra med i utvecklingen av systematiskt och strategiskt hållbarhetsarbete och detta projekt stödjer en sådan utveckling och utvecklar samtidigt den *strategiska modellen* för att öka slagkraft och användbarhet. Kunskap om FSSD med dess hållbarhetsprinciper finns och tillämpas i många av Sveriges kommuner (främst ekokommuner) men det är när man hunnit ganska långt i hållbarhetsarbetet som man måste ta verksamheten till nästa nivå. Det är när högt hängande frukter skall plockas, d.v.s. relativt dyrare systemförändringar inom olika sektorer, som det blir särskilt viktigt att dessa investeringar (i) prioriteras rätt och (ii) stödjer varandra.

Tiden är nu mogen att ta steget vidare i några utvalda kommuner/regioner i Sverige genom att testa och vidareutveckla *den strategiska modell* som utvecklats genom åren. Det finns nu även en praktisk möjlighet att genomföra projektidén genom att koppla en doktorand till arbetet som handleds av professorerna Göran Broman och Karl-Henrik Robért vid Blekinge Tekniska Högskola (BTH), de som tillsammans med internationella forskare och organisationer utvecklat ramverket FSSD och hållbarhetsprinciperna.

Blekinge Tekniska Högskola (BTH)

Blekinge Tekniska Högskola (www.bth.se) är en av Sveriges tydligast profilerade högskolor med visionen att vara en *globalt attraktiv kunskapscommunity inom tillämpad IT och innovation för hållbar tillväxt*.

BTH:s hållbarhetsteam utvecklar metoder och verktyg för företag, kommuner och andra organisationer som vill arbeta strategiskt med hållbar utveckling, det vill säga bidra till hela samhällets omställning till hållbarhet på ett sätt som stärker den egna organisationen. Högskolans forskning och utbildning attraherar partners och studenter från hela världen. Arbetet inbegriper dels vidareutveckling av en strukturerande och sammanhållande metodik för strategisk hållbar utveckling (FSSD) och dels utveckling av mer specifika FSSD-baserade metoder och verktyg för tillämpning inom olika områden. Inriktningar innefattar bl.a. produkt- och tjänstesystem, energisystem, transportsystem och regional utveckling.

Exempel på pågående forskningsprojekt är "Modelldriven utveckling och beslutsstöd för hållbar produkt- och tjänsteinnovation" (omsättning > 100 MSEK) och Sveriges största elfordonsprojekt "Green Charge Sydost" (omsättning > 100 MSEK). Dessa och andra projekt är anslutna till ett center för hållbar produkt-

och tjänsteinnovation (www.bth.se/spirit). Detta representerar i sin tur ett av de tematiska områden som ingår i den av BTH koordinerade internationella alliansen för strategisk hållbar utveckling (www.alliance-ssd.org). Inom denna bidrar forskargrupper vid olika universitet till utvecklingen av FSSD och integrerar denna metodik med olika tematiska områden. Exempel på medlemmar i denna allians är forskargrupper vid Arizona State University (USA), Ben Gurion University (Israel), Brunel University (UK), Carnegie Mellon University (USA), Federal University of Amazonas (Brasilien), Karolinska Institutet (Sverige), Linköpings universitet (Sverige), Radboud University (Nederländerna), Sheridan Institute (Kanada) och University of Graz (Österrike).

Exempel på finansiärer är Energimyndigheten, FUTURA, KK-stiftelsen, MISTRA, VINNOVA samt partners till projekten. Hållbarhetsteamet vid BTH har ett 70-tal projektpartners inkluderande flera världsledande företag och de flesta kommunerna i sydöstra Sverige.

Forskare i vår grupp har uppmärksammats med bl.a. Näringslivets Utmärkelse för Hållbart Ledarskap, The Green Cross Award för International Leadership, The Blue Planet Prize (Hållbarhetsrådets Nobelpris) och The Global Social Responsibility Laureate Medal. Ett exempel på omdöme från en ledande näringslivsrepresentant är följande:

BTH bedriver världsledande forskning och utbildning inom strategisk hållbar utveckling och hållbar produktinnovation. Arbetet är av stort värde för näringsliv och samhälle. Den kunskap och metodik som utvecklas och förmedlas ger god vägledning för investerings- och produktutvecklingsbeslut.

Leif Johansson, ordförande, Ericsson.

BTH har flera utbildningsprogram med ett starkt fokus på hållbarhet. Mastersprogrammet i strategiskt ledarskap för hållbarhet (www.bth.se/msls) rekryterar varje år studenter från 20-30 länder och totalt har fler än 500 studenter från 78 länder och alla världsdelar rekryterats sedan programmets start 2004. Programmet har attraherat personer i åldrar mellan 22 och 63 år från ett brett spektrum av utbildnings- och yrkesbakgrunder. Programmet rekryterar kvinnor och män i lika grad. Programmet har också attraherat internationellt framstående akademiker och ledare som gästlärare t ex. Manfred Max-Neef (Southern University of Chile), Peter Senge (MIT Sloan School of Management), Leif Johansson (Volvo/Ericsson), Göran Carstedt (Clinton Climate Initiative) och Margot Wallström (EU). Genom programmet blir studenterna kapabla att sätta sina respektive specialistkompetenser i ett sammanhang av, och i tjänst för, strategisk hållbar utveckling. Mastersprogrammet i hållbar produkt- och tjänsteinnovation (www.bth.se/mspi) integrerar ett strategiskt hållbarhetsperspektiv med metodik för produkt- och tjänsteinnovation och Höskoleingenjörprogrammet i energisystem för hållbar utveckling integrerar ett strategiskt hållbarhetsperspektiv med metodik för energisysteminnovation. Också i civilingenjörprogrammet i maskinteknik finns hållbarhet tydligt integrerat. BTH var en av de första högskolorna i världen att integrera hållbarhet i ingenjörutbildning och har av EESD Observatory rankats som bäst i Sverige och trea i Europa i detta avseende. Exempel på omdömen från studenter, arbetsgivare och akademiker är följande:

The cultural, professional, and personal diversity of MSLS helped me see the world in new ways. The scientific rigor combined with the powerful tools and concepts of how to lead transformational change have enabled me to be a leader in creating a better future.

Spud Marshall, USA, MSLS 2009/2010

This year has been of more value to my professional and personal development than the four years I studied in my previous university.

Michael Wzdulski, Sweden, MSLS 2011/2012

The two MSLS alumni on our international sustainability consulting team are exceptional examples of what we and our clients look for. In this epoch of cascading challenges, we need to develop precisely the type of integrated systems thinkers targeted by BTH, people prepared to move into the front ranks of business, government and community leadership.

Martin Janowitz, Senior Vice President, Jacques Whitford Ltd.

"I wish we had a program similar to MSLS here at MIT, but so far we don't have one"

Otto Scharmer, Senior Lecturer, Massachusetts Institute of Technology

BTH har tillgång till en forsknings- och utbildningsinfrastruktur med t.ex. bibliotek, vetenskapliga databaser, etc., som underlättar informationssökning och annat vetenskapligt arbete i projektet.

Allmänna fördelar med ett partnerskap med BTH som tidigare projektpartners identifierat innefattar t.ex.:

- Tillgång till professorer, doktorer, doktorander och studenter (kompetens för era behov)
- Tillgång till ett internationellt nätverk med kompletterande kompetenser
- Metod- och processförbättringar redan under projektet
- Produkt/tjänst/verksamhetsförbättringar redan under projektet
- Kompetensutveckling av personal
- Uppväxling av investeringen (insatsen delas med andra men hela resultatet tillfaller alla)
- Lärande mellan alla parter och nya kontakter/affärsmöjligheter
- Direktkanal till en rekryteringsbas och inflytande på denna
- PR (generellt positivt med samarbete med universitet)

Syfte och mål för projekt Hållbar kommunutveckling

Syfte

Projektet ska dels hjälpa kommuner/regioner i processen med att bli långsiktigt hållbara och ta vara på den erfarenhet av strategiskt hållbarhetsarbete som finns, dels utveckla den sedan 25 år utvecklade metodiken ytterligare. Hur kan arbetet göras ännu mer systematiskt, ännu enklare, och även tillgodose behovet av metodik för socialt hållbar utveckling?

Övergripande mål

- Kommunerna/regionerna får en strukturerad överblick av hållbar utveckling och en breddad medvetenhet om vad hållbarhet innebär.
- En kraftfull arbetsmetodik som innefattar samverkan mellan verksamheter och sektorer planeras, sätts och följs upp.
- Arbete för att systematiskt minska kommunens/regionens gap från nuläge till hållbarhet initieras tack vare en strategisk plan och gemensamma mål kopplade till en gemensam vision som utvecklats enligt principerna för hållbarhet.
- Befintliga planer och strategiska dokument vävs in i processarbetet, d.v.s. inga tunga och dyra "omstarter", allt arbete och alla verktyg som kommunen/regionen är nöjd med kommer vinna stöd och utvecklas – inte skrotas.
- Alla beslut inom alla verksamhetsområden vilar på den gemensamma helhetssynen på hållbar utveckling.
- Samarbetet med näringsliv, föreningar och andra organisationer blir mer effektivt för hållbar utveckling.

Projekt mål

- Konkreta förbättringar och tips erhålls för hur ramverket och metodiken praktiskt bör användas i en kommun/region för att bli gångbart och möjligt att sprida i Sverige och världen.

Nytta och effekter av projektet för en kommun

En av de saker som FSSD hjälper till med är s.k. "trade-offs" eller *medvetna avvägningar* där man tvingas ta "det onda med det goda". Hur gör man sådana avvägningar ifall t.ex. en investering skulle falla olika ut när det gäller sociala, ekologiska och ekonomiska frågor? Svaret ligger inom den strategiska dimensionen, d.v.s. vad man har för fortsatt plan efter att investeringen är gjord; man vill ju inte ha de negativa effekterna kvar i framtiden. Hur tänker man fortsätta med kommande investeringar, då man t.ex. återinvesterar för att ta de kommande stegen mot den lönsamma och hållbara visionen? FSSD bistår med hur man kan göra detta genom att värdera investeringar efter just deras förutsättningar att fungera som plattformar för följande investeringar och åtgärder så att man kan komma vidare på ett strategiskt sätt. Men utan en robust definition av hållbarhet kan man inte ens försöka göra avvägningarna på ett strategiskt sätt och det leder på sikt till kostnader, suboptimeringar och t.o.m. blindgångar inom alla de viktiga hållbarhetsdimensionerna (socialt, ekologiskt och inte minst ekonomiskt). Det finns många exempel på innovativa processer med hjälp av FSSD som har erbjudit win-win-win lösningar i hundratals organisationer runt om i världen.

För kommunen/regionen blir effekterna:

- En ökad grundförståelse i organisationen för hållbar utveckling, inkl. principer för social hållbarhet.
- Att gapet från nuläge till hållbarhet blir tydligare, liksom de innovativa processerna för att finna lösningar som leder rätt även på sikt.
- Ett dynamiskt och synergistiskt samspel mellan sociala, ekologiska och finansiella system.

- Innovativa tvärsektoriella processer och samarbete med näringslivet m.h.a. ramverket kan planeras som ökar förutsättningarna för win-win-win-lösningar.
- Möjligheter att mer systematiskt ta del av samlad kunskap både nationellt och internationellt ökar.
- En modell för att tillämpa ramverket och metodiken som ger stöd hela vägen till långsiktig hållbarhet

Och den direkta nyttan:

- Klimat- energi- och miljömål uppnås i snabbare takt.
- Stabilare ekonomi, och möjliga ekonomiska vinster även kortsiktigt.
- Ökad attraktivitet för (nya och befintliga) kommuninnevånare.
- Grundläggande mänskliga behov tillfredsställs systematiskt eftersom det är en principiell utgångspunkt. Ökad tillit bland medarbetare och medborgare, och mellan dessa och kommunens/regionens allmänna institutioner (själva grundbulten i ett starkt socialt system).

Resultat av projektet

Erfarenheter och identifiering av hinder för att tillämpa ramverket och implementera metodiken för strategisk hållbarhet i en kommun/region hjälper forskningsprojektet att utveckla den *strategiska modellen* som på sikt skulle bidra till en snabbare omställning till hållbarhet i Sverige och världen.

Projektets upplägg

Ett doktorandprojekt löper över 4-5 år och under denna period ska aktionsforskning ske ett antal kommuner/regioner genom fallstudier då den *strategiska modellen* för att praktisera ramverket FSSD och ABCD-metodiken planeras, genomförs och följs upp. Utöver att kommunens/regionens övergripande vision, mission och strategiska mål sätts i en hållbar kontext kommer metodiken att tillämpas i ett antal utvalda verksamheter eller sektorer (se konkreta exempel på genomförande i bilaga 2 och bilaga 3).

Dessutom vill projektet stötta kommunerna/regionerna i att säkerställa en fortsatt process om de väljer att tillämpa ramverket med tillhörande metodik även fortsättningsvis, efter projektets avslutande. Hur bör processen för fortsatt prioritering av åtgärder och uppföljning se ut? Hur bör man organisera sig? Finns det en etablerad plattform där processen kan fortskrida eller hur skulle den behöva utformas? Denna del av arbetet kommer att innehålla intervjuer med företrädare för kommunens/regionens hållbarhetsarbete, be dem kritisera de delar av *den strategiska modellen* som de tycker behöver utvecklas, modifiera metodiken i enlighet med sådan dialog, och att pröva och utveckla nya versioner och olika stödinstrument på detta sätt.

Projektet vill också utforska möjligheten att identifiera indikatorer för hållbar utveckling som har sin utgångspunkt i varje kommuns/regions unika gap från nuläge till hållbarhet, enligt devisen "man får det man mäter". Idag är många indikatorer allmänna, och inte alltid tillräckligt "skraddarsydd" för att kännas adekvata att styra mot.

Forskningsprojektets antagande...

... är att modellen för att tillämpa FSSD för strategisk hållbarhet och användandet av ABCD-metodiken (se fig. ovan) skulle innebära stora framsteg för en kommuns/regions hållbarhetsarbete, en möjlighet att ta ytterligare steg och plocka högt hängande frukter. Relativt dyrare systemförändringar inom olika sektorer kan göras, där investeringar (i) prioriteras rätt och (ii) stödjer varandra.

Kan vi genom fallstudier:

- Pröva hur en robust och enhetlig definition av hållbarhet fungerar när man tillämpar ramverket och använder dess tillhörande metodik i flera olika delar av en organisation (t.ex. förvaltningar/sektorer)?
- Hitta utmaningarna, möjligheterna och tänkbara smarta tidiga åtgärder i en kommuns/regions olika verksamheter? Och hur ser det ut om man jämför de olika verksamheternas (förvaltningar/sektorer) resultat?
- Se om metoden fungerar för att finna tydliga åtgärder med synergieffekter mellan verksamhetsområden?
- Undersöka om *modellen* är tillräckligt attraktiv och effektiv för att hålla liv i en tvärssektoriell samverkan i kommunen/regionen?
- Se om man bör förbättra sedvanliga sätt att hantera hållbarhetsproblem tvärssektoriellt?

Förslag på upplägg för projektets genomförande i en kommun/region

- Utbildning i FSSD, hållbarhetsprinciper och ABCD-metodiken för nyckelpersoner.
- Lättillgänglig information brett i kommunens organisation.
- Kartläggning av hur kommunen har jobbat hittills.
Samla befintliga verktyg och metoder.
Integrera i FSSD (tankestruktur/processtruktur).
- Gemensam planering för tillämpning av den *Strategiska modellen*.
- Workshop(s) för att placera kommunens/regionens vision, syfte, kärnvärden och strategiska mål i en hållbar kontext.
- ABCD-analyser (workshops) för utvalda förvaltningar/verksamheter/sektorer - specialkunniga.
Se konkreta exempel på tillämpning av FSSD och ABCD-metodiken i bilaga 2 och bilaga 3.
- ABCD-analyser för ledning och politiker.
- Workshop (s) – jämförelser mellan förvaltningarnas/verksamheternas/sectorernas resultat.

Hitta målkonflikter som kan överbryggas via effektivt samarbete över sektorsgränser, samt identifiera synergieffekter för att ytterligare öka effektiviteten i samarbetet över sektorsgränser och med näringslivet.

- Analys av fortsatt processtruktur.
*Utifrån genomförd process, hitta förbättringar och fortsättning.
Vilka plattformar krävs för fortsatt arbete?
Uppföljningsprocesser, hur introduceras nya medarbetare etc.*
- Utveckling av indikatorer för hållbar utveckling i kommunen.

Kommunens/regionens insats

Finansiering *Del av doktorandtjänst för 3 år. Finansiering beroende på kommunens storlek.*

Tid *Planering, genomförande och uppföljning sker i samverkan med nyckelpersoner i kommunen.*

Mobilisering *Vid workshops där ABCD-analyser genomförs krävs bred medverkan från inkopplade förvaltningar/verksamhetsområden. Bred medverkan ger en djupare förankring av arbetet.*

Kommunens insats bör sättas i relation till projekts långsiktiga fördelar (effekter och nytta). Det är också så att mycket av kommunens tid inom projektet kommer att vara för sådant man skulle gjort ändå i sin ordinarie verksamhet, fast med projektet får man stöd av ett forskarteam att göra det bättre och tillgång till en grupp av andra kommuner med liknande frågeställningar för ömsesidigt lärande och ökad effektivitet.

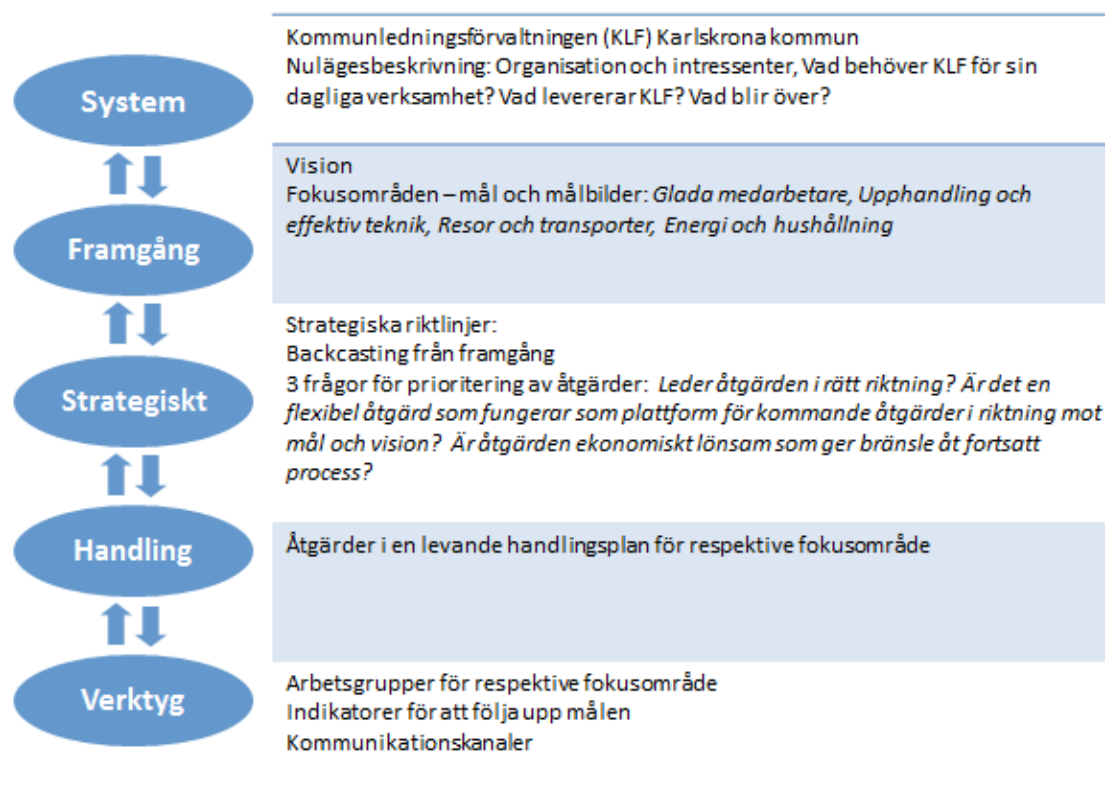
BILAGA 2

Exempel på ABCD-analys för en kommunal förvaltning: Hållbart kontor – ett smartare sätt att arbeta för kommunledningsförvaltningen i Karlskrona

I vision Karlskrona 2030 ingår det att kommunens resurser ska användas på ett hållbart sätt, såväl socialt, ekologiskt och ekonomiskt. Kommunledningsförvaltningen i Karlskrona kommun ville föregå med gott exempel enligt devisen "leva som man lär" och initierade därför projektet Hållbart kontor – vad innebär hållbar utveckling för kommunledningsförvaltningen?

Ambitionen är att arbets sättet sedan ska sprida sig till övriga förvaltningar i kommunen och därmed skapa strategiska förutsättningar för hela organisationen att strukturerat arbeta för ett hållbart Karlskrona.

Arbetet med Hållbart kontor kan struktureras enligt FSSD på följande vis:



Dags att sätta igång?

1. Hur vill vi att vårt hållbara kontor ska se ut om 5-10 år? Skapa en målbild utifrån våra hållbarhetsprinciper. Principerna finns beskrivna på kommande sidor.
2. Hur ser det ut på förvaltningen i dag? Analysera nuläget.
3. Brainstorma åtgärder med sikte på målbilden.
4. Skapa fokusområden och lista prioriterade åtgärder.
5. Skapa en arbetsgrupp som arbetar med en levande handlingsplan.



Steg för steg i konkreta aktiviteter och möten

	HUVUDSAKLIGA AKTIVITETER (medverkande)	RESULTAT
April 2010	<p>En halvdags workshop då steg A, B och C i en ABCD-analys genomfördes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduktion FSSD och hållbarhetsprinciper - Inspirationsföreläsning om att nå mål - Brainstorming enligt "World café"-modellen 	<p>Gemensam förståelse om hållbarhet för KLF</p> <p>Målbilder för KLF</p> <p>Bruttolista på åtgärder och aktiviteter</p>

	<i>(Alla medarbetare på KLF)</i>	
Maj 2010-Sept 2010	<p>Bildande av arbetsgrupper för respektive fokusområde och första möten</p> <p><i>(2-4 medarbetare per arbetsgrupp + ev. samordnare ("spindel i nätet"))</i></p> <p><i>Ca 1-2 h per månad.)</i></p>	<p>Prioritering av åtgärder och aktiviteter (steg D)</p> <p>Levande handlingsplan</p>
Okt 2010 →	<p>Arbete för att implementera åtgärder och aktiviteter påbörjas, kontinuerliga avstämningsmöten och dialog med förvaltningsledning.</p>	<p>Implementering och uppföljning</p>

En processtruktur behöver sättas för förvaltningen som säkerställer kontinuerlig kommunikation, uppföljning och samordning.

Ytterligare beskrivning av Hållbart kontor finns i en PDF-broschyr som kan erhållas genom Sveriges Ekokommuners kansli: kansliet@sekom.se

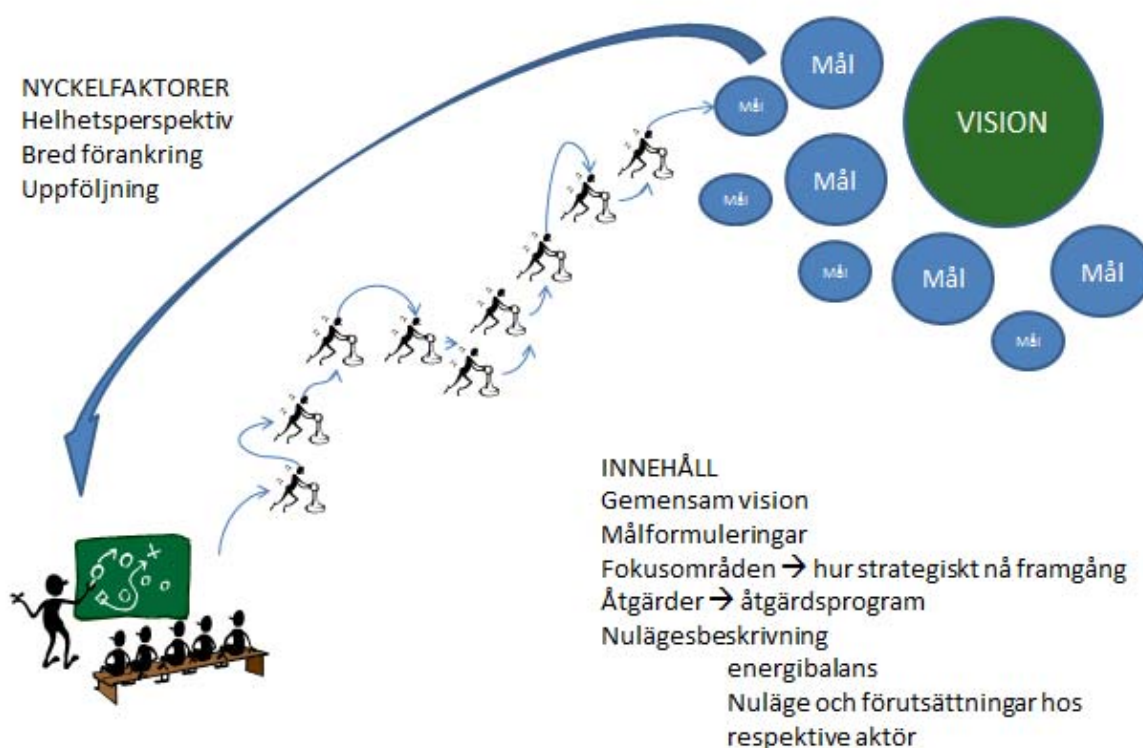
BILAGA 3

Exempel på tillämpning av FSSD inkl. ABCD-metodiken för energisektorn - Klimat- och energiarbete i Blekinge

I detta fall har tillämpningen skett för ett län (Blekinge), men liknande upplägg kan appliceras i en kommun.

Uppdrag: Att ta fram en förankrad klimat- och energistrategi för Blekinge som gör att vi i Blekinge län uppfyller Sveriges och EU:s energi- och klimatmål och som vilar på hållbar grund.

Energi- och Klimatstrategi

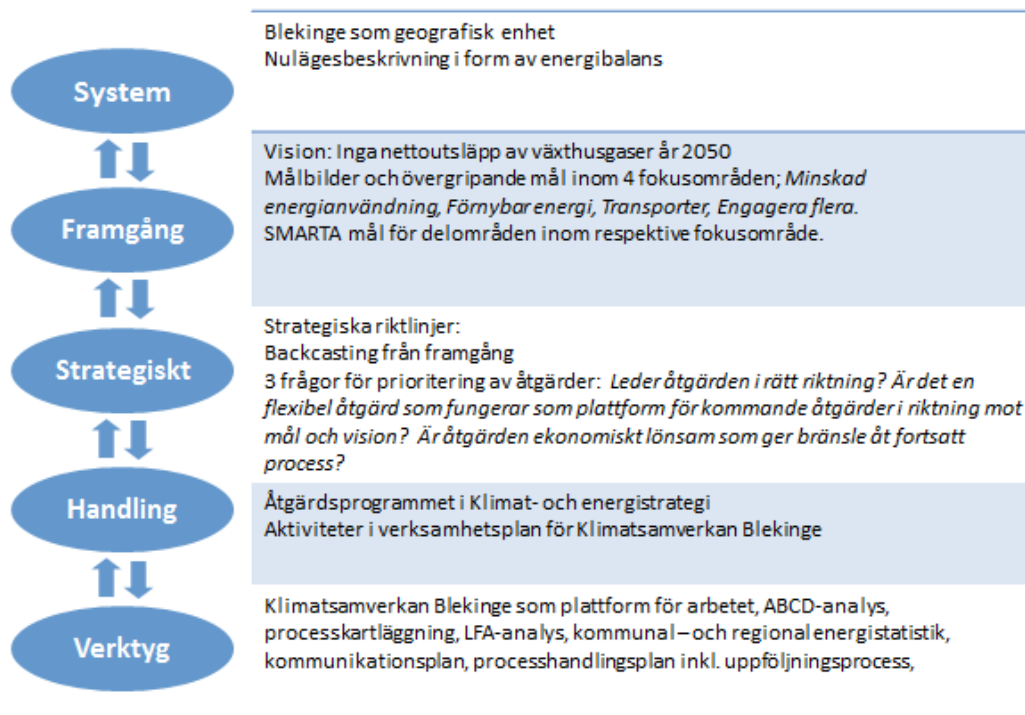


Framtagandet av Blekinges Klimat- och energistrategi har gjorts med vetskap om att det är en process som behöver tid på sig för att innehållet ska bli väl förankrat hos aktörerna som väntas arbeta med strategin. Ett väl förankrat innehåll ger högre sannolikhet för att de föreslagna åtgärderna verkligen genomförs. Det finns många olika aktörer i ett län som på ett eller annat sätt påverkar klimatet. Med en gemensamt känd målbild och uppfattning om hur vi ska nå en hållbar energianvändning kommer fler och fler beslut fattas som leder i riktning mot denna målbild.

Klimatsamverkan Blekinge har utgjort plattform för framtagandet av Klimat- och energistrategin. Beredningsgruppen, bestående av representanter från Länsstyrelsen, Region Blekinge och Energikontor Sydost, har lett arbetet. En första processkartläggning för framtagandet genomfördes i september 2011 då även nulägesanalysen påbörjades.

Arbetet har utgått från Sveriges klimatvision 2050 – inga nettoutsläpp av växthusgaser, samt från insikten och behovet att ställa om utvecklingen till ett hållbart samhälle. De fyra hållbarhetsprinciperna används som definition på hållbar utveckling. Beredningsgruppen har också till stora delar använt sig av ramverket för Strategisk Hållbar Utveckling (FSSD) i processarbetet.

Arbetet med klimat- och energifrågor i Blekinge kan struktureras enligt FSSD på följande vis:



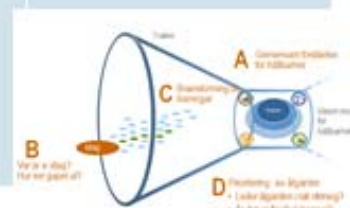
Klimatsamverkan Blekinge som plattform för klimat- och energiarbetet

Under 2011 bildades forumet Klimatsamverkan Blekinge för att skapa bra förutsättningar för regional samverkan mellan olika aktörer inom klimat- och energiarbetet. Forumet är till för att mer framgångsrikt utbyta erfarenheter och skapa samsyn inom energi- och klimatområdet. Genom att samverka har vi större möjlighet att påverka och prioritera viktiga områden än om varje part gör det för sig. Många goda initiativ finns redan i länet idag. Under 2012 utvecklades Klimatsamverkan Blekinge till en väl fungerande plattform för samverkan. Forumet drivs av en beredningsgrupp med representanter från Länsstyrelsen, Region Blekinge och Energikontor Sydost. Det finns en styrgrupp med representanter från Länsstyrelsen, Region Blekinge, Landstinget Blekinge, Blekinge Tekniska Högskola, Energikontor Sydost, och från den privata sektorn finns representanter för fastighetsbolag, transportföretag, tung industri,

lantbruksverksamhet, fjärrvärme- och vindkraftsproduktion. Det konkreta arbetet utförs i en arbetsgrupp med representanter från länets kommuner och landsting. Inom Klimatsamverkan Blekinge bildas olika temagrupper dit fler aktörer kommer att knytas från näringslivet och intresseorganisationer. Klimatsamverkan Blekinge samlar många aktörer som vill åt samma håll. Samordningsvinster gör att det blir resurs- och tidseffektivt att arbeta tillsammans.

Framtagande av Klimat- och energistrategi för Blekinge enligt ABCD-metodiken, steg för steg:

A	B	C	D
<p>Utbildning i ramverket och förståelse för hållbarhetsprinciperna inom forumet Klimatsamverkan Blekinge</p> <p>Blekinge ur ett energi- och klimatperspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision för ett hållbart energisystem i Blekinge - Målbilder för fokusområden som ett resultat av visionsarbetet - Övergripande mål för respektive fokusområde 	<p>Nulägesbeskrivningar och analyser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energibalans - Inventering nuläge, genomförda och pågående aktiviteter/åtgärder hos resp. aktör - Energisystemanalys - Exergianalys <p>Aktörer: Kommunerna, landstinget, regionen, Länsstyrelsen, privat sektor: representanter för fastighetsbolag, transportföretag, tung industri, lantbruksverksamhet, fjärrvärme- och vindkraftsproduktion.</p>	<p>Backcasting från framgång</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming av samverkansmöjligheter, utmynnade i fokusområden (steg A) - Brainstorming av smarta lösningar för respektive fokusområde 	<p>3 frågor för prioritering av åtgärder:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Åtgärd/aktivitet i rätt riktning? → Flexibel lösning? → Ekonomi? <p>Prioritering av bruttolista åtgärder</p> <p>Kontinuerlig process i samband med uppföljningar</p>



Steg för steg i konkreta aktiviteter och möten

	HUVUDSAKLIGA AKTIVITETER (medverkande)	RESULTAT
April 2011	Bildande av Klimatsamverkan Blekinge och kort introduktion till FSSD och hållbarhetsprinciperna	Gemensam förståelse om uppdraget
Nov 2011	Workshop "Energianvändning i ett hållbart Blekinge" Styrgrupp/Beredningsgrupp Klimatsamverkan Blekinge	Vision Övergripande mål - preliminära Fokusområden - preliminära
Feb-mars 2012	Workshops Färdplan 2050 – Möjligheter och utmaningar	Bruttolista åtgärder Justering av fokusområden

	<i>Tjänstemannagrupp/beredningsgrupp</i> <i>Klimatsamverkan Blekinge</i>	
Mars-Maj 2012	Kompletterande inventeringar av befintligt arbete och samverkansmöjligheter mellan länets aktörer	Åtgärder till bruttolistan
September 2012	Workshop för prioritering av åtgärder <i>Tjänstemannagrupp/beredningsgrupp</i> <i>Klimatsamverkan Blekinge</i>	Prioriterade åtgärder
Oktober 2012	Arbetsmöten för mer detaljerad formulering av övergripande mål <i>Styrgrupp/tjänstemannagrupp/beredningsgrupp</i> <i>Klimatsamverkan Blekinge</i>	Övergripande mål
Okt-nov 2012	Arbetsmöten för gruppering av åtgärder <i>Beredningsgrupp Klimatsamverkan Blekinge</i>	Delområden
Nov 2012	Arbetsmöten för formulering av SMARTA mål <i>Styrgrupp/tjänstemannagrupp/beredningsgrupp</i> <i>Klimatsamverkan Blekinge</i>	SMARTA mål för delområden
Dec 2012-Jan 2013	Slutförande <i>Beredningsgrupp Klimatsamverkan Blekinge</i>	Remissversion Klimat- och energistrategi för Blekinge
Feb-Nov 2013	Remissperiod, remissbearbetning och utformning av tidsplan, samt förankring av slutligt resultat	Klimat- och energistrategi för Blekinge beslutad av Länsstyrelsen
→	Kontinuerlig uppföljning av SMARTA mål (<i>ansvarig aktör/Länsstyrelsen</i>) och uppdatering kring åtgärder inom <i>Klimatsamverkan Blekinge</i>	Levande strategi

Blekinges Klimat- och energistrategi i sin helhet finns här:

<http://www.lansstyrelsen.se/blekinge/SiteCollectionDocuments/Sv/miljo-och-klimat/klimat-och-energi/Klimat-energi-2013/Klimat-och%20energistrategi-Blekinge-remissversion.pdf>

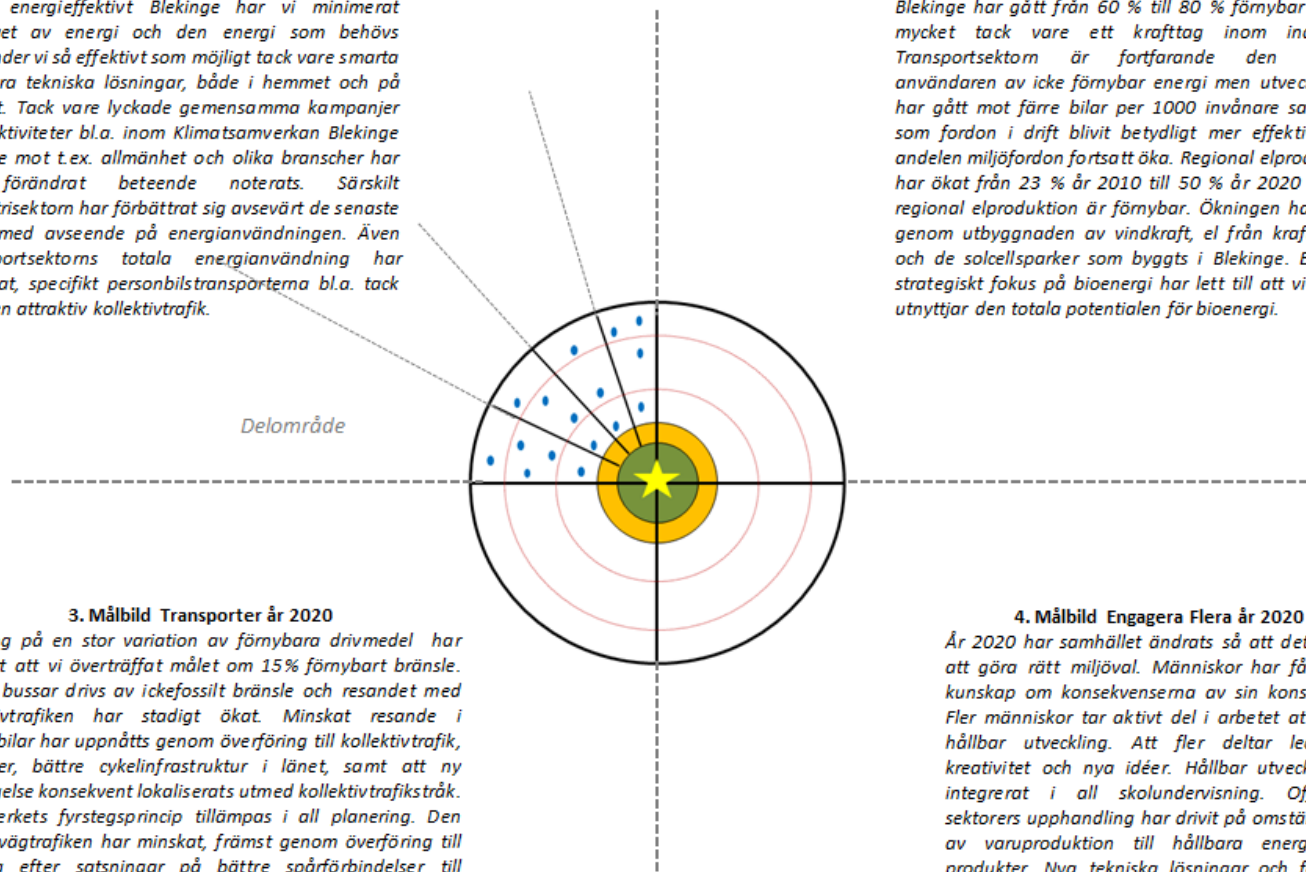
Piltavlan- målbilder och beskrivning av klimat- och energistrategins olika delar

1. Målbild Minskad energianvändning år 2020

I ett energieffektivt Blekinge har vi minimerat behovet av energi och den energi som behövs använder vi så effektivt som möjligt tack vare smarta och bra tekniska lösningar, både i hemmet och på jobbet. Tack vare lyckade gemensamma kampanjer och aktiviteter bl.a. inom Klimatsamverkan Blekinge riktade mot t.ex. allmänhet och olika branscher har ett förändrat beteende noterats. Särskilt industrisektorn har förbättrat sig avsevärt de senaste åren med avseende på energianvändningen. Även transportsektorns totala energianvändning har minskat, specifikt personbilstransporter bl.a. tack vare en attraktiv kollektivtrafik.

2. Målbild Förnybar energi år 2020

Blekinge har gått från 60 % till 80 % förnybar energi mycket tack vare ett krafttag inom industrin. Transportsektorn är fortfarande den största användaren av icke förnybar energi men utvecklingen har gått mot färre bilar per 1000 invånare samtidigt som fordon i drift blivit betydligt mer effektiva och andelen miljöfordon fortsatt öka. Regional elproduktion har ökat från 23 % år 2010 till 50 % år 2020 och all regional elproduktion är förnybar. Ökningen har skett genom utbyggnaden av vindkraft, el från kraftvärme och de solcellsparkar som byggts i Blekinge. Ett mer strategiskt fokus på bioenergi har lett till att vi bättre utnyttjar den totala potentialen för bioenergi.



3. Målbild Transporter år 2020

Satsning på en stor variation av förnybara drivmedel har medfört att vi överträffat målet om 15% förnybart bränsle. Länet bussar drivs av ickefossilt bränsle och resandet med kollektivtrafiken har stadigt ökat. Minskat resande i personbilar har uppnåtts genom överföring till kollektivtrafik, bilpooler, bättre cykelinfrastruktur i länet, samt att ny bebyggelse konsekvent lokaliserats utmed kollektivtrafikstråk. Trafikverkets fyrstegsprincip tillämpas i all planering. Den tunga vägtrafiken har minskat, främst genom överföring till järnväg efter satsningar på bättre spårförbindelser till hamnar och industrier i länet.

4. Målbild Engagera Flera år 2020

År 2020 har samhället ändrats så att det är lätt att göra rätt miljöval. Människor har fått ökad kunskap om konsekvenserna av sin konsumtion. Fler människor tar aktivt del i arbetet att nå en hållbar utveckling. Att fler deltar leder till kreativitet och nya idéer. Hållbar utveckling är integrerat i all skolundervisning. Offentliga sektorsers upphandling har drivit på omställningen av varuproduktion till hållbara energismarta produkter. Nya tekniska lösningar och förnybar energi leder mot en hållbar framtid.



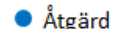
Vision



Övergripande mål



SMARTA mål delområden



Åtgärd



Delsteg, årsringar