

Mälardalens högskola
Institutionen för Ekonomi och Informatik
Institutionen för Energiteknik
Box 883
721 23 VÄSTERÅS

Examensarbete/
D-uppsats, 10p
Ekologisk ekonomi
2001-03-06

Hållbar utveckling hos företag

- Förslag till ett annorlunda ledningssystem -

Författare: Sofie Gabrielsson

Handledare: Peter Söderbaum

Summary

The concept *sustainable development* was emphasised in the Bruntland commission report “Our common future” from 1987. A broad consensus that a sustainable development must be the overall direction for society has evolved since that date. As a result of the approval of the Agenda 21 document that was created at the UN conference in Rio de Janeiro 1992 an agenda for sustainable development has been produced in each separate community in Sweden. On the other hand, little has been done at the level of companies and private organisations. Companies must therefore take their responsibilities so that society will be able to reach the goal of sustainability. The companies roles for sustainability is emphasized in the Agenda 21 document, chapter 30.

Today, environmental tasks are generally carried out with the aid of an environmental management system. This is a tool to organise, document and structure the efforts. The international management system, ISO 14001, is the most common system and will be the one under examination in this report. Still there are very few signs that the industries are taking significant steps toward a sustainable development. Consequently the question is if ISO 14001, as it is carried out today, is a satisfying tool for a development towards sustainability? If not, are there any other ways to handle these tasks? To answer there is a need to examine following questions:

- Which aspects do the companies have to work with to achieve a sustainable development?
- What kind of problems and possibilities are connected with ISO 14001 concerning the systems contribution to a sustainable development?
- What could an alternative management system look like, that in a better way contributes to a sustainable development?

The aim of this essay is therefore to make a sketch on how a sustainable management system could be designed at companies and other organisations in the future.

I am using a critical-theoretical view as a starting point. I am also referring to an ecological economic perspective. A natural way of making this essay has been to first look for literature, and then make a literature study followed by an analysis. The analysis deals with the question about ISO 14001´s contribution to a sustainable development. The analysis is then the base for my sketch on a sustainable management system.

The result of my examination is that a management system is needed for a sustainable development because it helps the companies to stay focused on the matter. The management system offers an organised and structural way of handling questions concerning sustainability. The essay shows nevertheless that ISO 14001 is not a satisfying system to reach a sustainable development. The reasons are many, for example that it doesn't establish absolute requirements for environmental performance and does not require a public report. The system doesn't either contribute to raise the question about the general idea that an endless economic growth is for the common good. Another central weakness is that ISO 14001 is just including the environmental dimension of sustainable development. As a result a sustainable management system needs to be developed, which in a better way will consider different values, demands and conditions that are connected with the framework for sustainable development. This 'sustainable management system' must of course include all three dimensions of sustainability (the environmental, the socioethical and the monetary dimension).

SAMMANFATTNING

- DATUM:** 2001-03-06
- NIVÅ:** D-uppsats/Examensarbete i företagsekonomi med inriktning mot ekologisk ekonomi, 10 poäng.
- FÖRFATTARE:** Sofie Gabrielsson, 760919
Finntorpsvägen 10
131 36 NACKA
sofiegabrielsson@hotmail.com
- HANDLEDARE:** Peter Söderbaum, professor i ekonomi med inriktning mot ekologisk ekonomi vid Mälardalens Högskola, Västerås.
- TITEL:** Hållbar utveckling hos företag. *Förslag till ett annorlunda ledningssystem.*
- PROBLEM:** Inom näringslivet har miljöfrågor till stor del behandlats med hjälp av miljöledningssystem. Dagens miljöledningssystem är dock inte helt tillfredställande för en utveckling i hållbar riktning. Problemen som finns med miljöledningssystemen leder till att företag måste söka efter andra lösningar. Frågan är därför hur enskilda företag och organisationer istället ska arbeta för att gå mot en hållbar utveckling?
- SYFTE:** Syftet med uppsatsen är att utarbeta en skiss på hur ett framtida hållbart ledningssystem skulle kunna utformas hos företag.
- METOD:** Uppsatsen utgör en teoretisk ansats där jag utifrån den ekologiska ekonomiska synvinkeln arbetar fram en skiss på ett ledningssystem för hållbar utveckling hos företag. Ett naturligt tillvägagångssätt för denna uppsats har varit att först söka litteratur, därefter göra en litteraturstudie som följs av en analys. Analysen behandlar frågan om ISO 14001:s bidrag till hållbar utveckling och vilken fokus detta system har i jämförelse med ett framtida hållbart ledningssystem. Dessa två analyser ligger sedan till grund för en skiss på ett framtida hållbart ledningssystem. Uppsatsen är skriven med en kritisk-teoretisk utgångspunkt.
- RESULTAT:** Ett ledningssystem är centralt för företag som vill arbeta mot en hållbar utveckling. ISO 14001 är dock inte helt tillfredställande för detta ändamål, beroende på vissa brister hos standarden som exempelvis att den inte anger någon nivå för prestanda, inte ställer krav på en allmänt tillgänglig miljörapport, inte utgör ett avstamp från tillväxttanken och endast inkluderar den miljömässiga dimensionen av hållbar utveckling. Ett hållbart ledningssystem bör därför istället skapas som på ett bättre sätt tar hänsyn till de värderingar, krav och villkor som finns inom ramen för en hållbar utveckling. Detta hållbara ledningssystem måste därför inkludera samtliga tre dimensioner för hållbarhet (den miljömässiga, den socioetiska och den monetära dimensionen).

Förord

Jag vill använda detta tillfälle till att tacka min handledare Peter Söderbaum, *professor i ekonomi med inriktning mot ekologisk ekonomi*, för det stöd han gett mig under arbetets gång med denna uppsats.

Jag vill även rikta ett tack till min vän Linda Rahmqvist som fungerat som ett bollplank när mina tankar och idéer hamnat i en återvändsgränd.

Nacka, 2001-01-15

Sofie Gabrielsson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	7
1.3 SYFTE.....	7
1.4 AVGRÄNSNING.....	7
1.5 MÅLGRUPP.....	7
2 TEORETISK REFERENS RAM	8
2.1 VÄRDERINGAR OCH FÖRFÖRSTÅELSE.....	8
3 METOD	11
3.1 METODVAL.....	11
3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	12
3.2.1 <i>Analysmodeller</i>	12
3.3 URVALSMETOD OCH TIDIGARE UNDERSÖKNINGAR.....	13
3.4 KÄLLKRITIK OCH METODKRITIK.....	14
4 HÅLLBAR UTVECKLING	16
4.1 DEFINITION AV HÅLLBAR UTVECKLING.....	16
4.2 ASPEKTER ATT BEAKTA VID EN HÅLLBAR UTVECKLING.....	17
4.2.1 <i>Den socioetiska dimensionen</i>	17
4.2.2 <i>Den miljömässiga dimensionen</i>	21
4.2.3 <i>Den monetära dimensionen</i>	23
4.2.4 <i>Generella och övergripande aspekter</i>	24
4.2.5 <i>Sammanställning av hållbarhetsaspekter</i>	25
4.3 ATT MÄTA HÅLLBAR FRAMGÅNG HOS FÖRETAG.....	26
5 DET TRADITIONELLA MILJÖLEDNINGSSYSTEMET ISO 14001	28
5.1 ISO 14001S UPPBYGGNAD.....	28
6 ANALYS	31
6.1 SWOT-ANALYS.....	31
6.1.1 <i>Styrkor</i>	31
6.1.2 <i>Svagheter</i>	32
6.1.3 <i>Möjligheter</i>	33
6.1.4 <i>Hot</i>	34
6.2 ISO 14001 KONTRA ETT FRAMTIDA HÅLLBART LEDNINGSSYSTEM.....	37
7 SKISS PÅ ETT HÅLLBART LEDNINGSSYSTEM	44
7.1 GRUNDLÄGGANDE VÄRDERINGAR.....	44
7.2 INNEHÅLL I ETT HÅLLBART LEDNINGSSYSTEM.....	45
7.3 UTFORMNING AV DET HÅLLBARA LEDNINGSSYSTEMET.....	46
8 SLUTSATSER	49
8.1 FRAMTIDA FORSKNING.....	50
KÄLLFÖRTECKNING	51

Bilaga 1: Suncor's values and beliefs

Bilaga 2: Indikationer på en hållbar utveckling

1 Inledning

Det finns olika idéer om hur en positiv samhällsutveckling ska se ut. Den dominerande utvecklingsidén har hittills handlat om en ekonomisk tillväxt uttryckt i BNP-termer. En avvikelse från detta mönster uppmärksammas dock i och med det allt mer populära och omdiskuterade begreppet hållbar utveckling. (Söderbaum, 1993, s.74 ff.) En bred enighet har skapats om att hållbar utveckling måste vara den övergripande inriktningen för hela samhället. Denna enighet sträcker sig över både nationsgränser och partipolitiska skiljelinjer. (SOU, 1997:105, s.12) Själva begreppet hållbar utveckling myntades i Brundtlandskommissionens rapport *"Our common future"* från 1987. Bakom konceptet hållbar utveckling ligger en central idé om att det finns ett negativt samband mellan fortsatt ekonomisk tillväxt och hållbarhet. Detta beror på att tillväxt med tiden skapar ökade resursflöden, föroreningar m.m. I Brundtlandsrapporten påpekas dock att de två faktorerna inte behöver utesluta varandra, men att det då krävs en radikal förändring i ekonomisk praktik och tänkande världen över. (Welford (red), 1996, s.3)

Vid FN:s konferens om miljö och utveckling i Rio de Janeiro 1992 antogs ett dokument, Agenda 21, vilket är ett långsiktigt handlingsprogram som innehåller riktlinjer för att nå en hållbar utveckling. Sedan detta möte har flertalet kommuner i landet arbetat fram lokala Agenda 21-planer för att gå mot en hållbar utveckling. I Agenda 21s kapitel 30 betonas näringslivets roll i arbetet med hållbar utveckling. Agendan pekar på att näringslivets verksamhet spelar en avgörande roll för ett lands miljömässiga, sociala och ekonomiska utveckling. Genom mer effektiva produktionsprocesser, förebyggande strategier och utnyttjande av renare produktionsteknik samt en produktutformning som tar hänsyn till varornas miljöpåverkan under hela livscykeln kan företagen minska de negativa följderna som resursanvändningen innebär. (www.mls.miljo.gu.se/agenda21/agenda21-30.htm)

Regeringen har också uttryckt att Sverige ska ställa om till en hållbar utveckling, där ekologiska, ekonomiska samt sociala dimensioner inkluderas. I regeringsförklaringen den 17 september 1996 underströk statsministern att:

"Sverige skall vara ett föregångsland i strävan att skapa en ekologisk hållbar utveckling." (www.kretsloop.se/hallbk.htm)

Med anledning av ovanstående måste även företag börja ta sitt ansvar och ställa om till en hållbar utveckling.

Miljöarbetet på företag har på senare tid tagit fart med hjälp av miljöledningssystem. Miljöledningssystem är ett verktyg för att organisera miljöarbetet inom företag och organisationer. Det är en hjälp för företaget att fördela ansvaret, prioritera, kommunicera, följa upp och kontrollera insatserna för en bättre miljö. Det internationella systemet ISO 14001 är den standard som är vanligast, cirka 1100 företag finns för närvarande certifierade i Sverige (www.environmentcert.com). Miljöledningssystemen har setts som ett verktyg för att uppnå hållbarhet. Trots detta har företag ännu inte kommit så långt inom detta område. Därför är det viktigt att belysa huruvida dessa system bidrar till en hållbar utveckling. För att uppnå en hållbar utveckling behövs onekligen en annorlunda utveckling inom företagsvärlden än vad vi hittills sett i form av miljöledningssystem som ISO 14001. Mot bakgrund av detta ställer jag mig frågan hur företag istället ska arbeta för att vara i enlighet med en hållbar utveckling? Denna frågeställning försöker uppsatsen att ge svar på.

1.2 Problemformulering

Inom näringslivet har miljöfrågor till stor del behandlats med hjälp av miljöledningssystem. Dagens miljöledningssystem är dock inte helt tillfredställande för en utveckling i hållbar riktning. Det är ett fåtal företag som hittills antagit hållbarhetsprinciperna inom ramen för deras miljöledningssystem. Problemen som finns med miljöledningssystemen leder till att företag måste söka efter andra lösningar. Frågan är därför hur enskilda företag och organisationer ska arbeta mot en hållbar utveckling?

Detta leder till ett behov av att undersöka följande frågeställningar i uppsatsen:

- Vilka aspekter bör företag beakta för uppnå en hållbar utveckling?
- Vilka problem och möjligheter innebär ISO 14001 med avseende på dess bidrag till en hållbar utveckling?
- Hur skulle ett alternativt ledningssystem¹ kunna se ut som på ett bättre sätt bidrar till en hållbar utveckling?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utarbeta en skiss på hur ett framtida hållbart ledningssystem skulle kunna utformas hos företag.

1.4 Avgränsning

Denna uppsats är skriven med en teoretisk utgångspunkt. Diskussioner och analyser förs på ett teoretiskt plan. Jag har inte sett det som fruktbart med empiriska studier, exempelvis i form av fallstudie på ett företag, eftersom företag i stort sett inte antagit arbetsformer för en hållbar utveckling eller påvisat genomgripande strategier för det ändamålet.

Jag avgränsar mig till att undersöka huruvida ISO 14001 bidrar till en hållbar utveckling. Motivet till att jag utelämnar andra system, som t.ex. EMAS, är att ISO 14001 är den överlägset mest förekommande standarden både inom Sverige och internationellt.

För att nå en hållbar utveckling kan det behövas överenskommelser, policys och regler från regeringar och internationella organisationer. En stor roll finns också hos enskilda individer när det gäller att förändra nuvarande konsumtionsmönster. Denna uppsats koncentrerar sig dock på vad företag kan göra för att förbättra situationen avseende hållbarhet. Uppsatsen avgränsas därför till hållbarhetsaspekter som exempelvis miljöförbättringar, jämställdhet, demokrati, arbetsmiljö, resurseffektivitet och långsiktighet vilka direkt berör företag. Det finns dock andra mycket viktiga områden för en hållbar utveckling dit uppmärksamhet också måste riktas, exempelvis avseende fattigdomsbekämpning, befolkningstillväxt, regionala konflikter, svält, konsumtionsmönster, politiska strukturer, maktförhållanden avseende multinationella företag m.m. De sistnämnda aspekterna behandlas inte i denna uppsats.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till företag och övriga organisationer som är intresserade av att följa en hållbar utveckling. Den riktas även till intresserade studenter på det ekologiska ekonomiprogrammet vid Mälardalens Högskola.

¹ Begreppet ledningssystem ska i denna uppsats ses som ett system för organisationer att arbeta mot en hållbar utveckling. Det handlar om ett system som innefattar samtliga tre dimensioner för en hållbar utveckling.

2 Teoretisk referensram

Hur vi uppfattar och förstår en företeelse samt hur vi tolkar olika fenomen är beroende av våra värderingar och vår förförståelse. Detta kapitel försöker klargöra vilka värderingar och utgångspunkter jag som författare har, vilka har en betydelse för utformningen av uppsatsen.

2.1 Värderingar och förförståelse

Traditionellt sett har den som forskar utgivits för att vara en utanförstående, objektiv och värdenneutral iakttagare. Denna åsikt tar jag som ekologisk ekonom avstånd ifrån. Enligt Halvorsen påverkar våra värderingar stora delar av forskningsprocessen och därför kan inte samhällsforskning sägas vara värdenneutral. De värderingar som ingår i forskarens referensram påverkar bland annat hur problemställning och upplägget av forskningen utformas samt hur resultaten tolkas. (Halvorsen, 1992, s.16) Det finns många fler som delar denna uppfattning, bland annat Gunnar Myrdal som påstår att ”värderingar alltid finns med oss”. (Söderbaum, 2000, s.24) Söderbaum (2000, s.5) anser också att: ”...*there is no pure or value-free science...*”. Den subjektivitet som förekommer inom forskningen bör istället medvetandegöras.

Förutom våra värderingar påverkas vi även av vår förförståelse. I en forskares förförståelse kan många komponenter ingå, bland annat språk, begrepp, trosuppfattning, föreställningar och personliga erfarenheter. Denna förförståelse bestämmer vad som är förståeligt och vad som är oförståeligt. När det gäller begrepp så kan dessa bidra till att framhäva vissa aspekter hos fenomen och låta andra vara dolda. Trosuppfattningar, exempelvis avseende natur och samhälle, påverkar forskningen. Trosuppfattningar är särskilt viktiga därför att de påverkar vad forskaren kan acceptera som skäl för eller emot en standpunkt och vad forskaren upplever som ett problem. Erfarenhet kan ha att göra med vilken miljö forskaren växt upp i och levt sitt liv i. Det är också utifrån erfarenheter som vi tolkar världen. (Gilje och Grimen, 1992, s.183 ff.) Jag som författare kan alltså aldrig bortse från min förförståelse, mina kunskaper och värderingar. Jag eftersträvar således inte en fullständig objektivitet, utan mina värderingar och åsikter finns med i studien. Eftersom jag är medveten om detta ser jag det inte som ett problem, utan snarare att det berikar uppsatsen.

Mot bakgrund av detta är det på sin plats att förklara vilken förförståelse och vilka värderingar jag som författare har och som sannolikt präglar denna uppsats. Utbildningen inom ekologisk ekonomi har påverkat mina värderingar och förändrat mitt synsätt inom många områden. Uppsatsen skrivs därför utifrån ett ekologiskt ekonomiskt perspektiv, vilket jag anser vara ett fruktbart perspektiv i strävan mot en hållbar utveckling.

Ekologisk ekonomi är ett tvärvetenskapligt område med en strävan mot pluralism, d.v.s. en öppenhet för olika åsikter, parallellt existerande perspektiv och vetenskapsdiscipliner. Ekologisk ekonomi har vuxit fram som en reaktion på de moderna miljöproblemen. Miljöproblemen har länge setts som en isolerad företeelse, som kan mätas i endimensionella termer och aggregeras samt kvittas mot andra nyttigheter i samhället (gäller exempelvis Cost-benefit-analyser). Detta är något som ekologisk ekonomi tar avstånd ifrån. Ekologiska ekonomer anser istället att miljöproblem ska integreras i övriga samhällsfrågor och bedömas i mångdimensionella termer, bland annat eftersom dessa problem är mycket komplexa. De

förenklingar som förekommer med aggregeringar och kvittningsfilosofier² tenderar att bortse från vissa problem (i många fall miljöproblem och irreversibla³ skador) och inte bidra till en helhetsförståelse. (Söderbaum, 1993)

Inom ekologisk ekonomi ses också bland annat demokrati, rättvisa, samarbete, förebyggande miljöarbete och långsiktigt tänkande som centrala aspekter. Dessutom anses även att olika värderingar och ideologier hos individer och kollektiv bör lyftas fram. Detta kan ses som viktigt eftersom ageranden och olika handlingsmönster sker utifrån dessa grunder.

När det gäller synen på förhållandet mellan människa och natur, ses ekosystemet som den yttersta gränsen inom vilken alla samhällsaktiviteter måste rymmas. Det handlar exempelvis om att inte belasta naturen med mer föroreningar än vad den klarar av att ta emot och att inte göra resursuttag som överskrider regenerationsförmågan hos naturen. Det handlar även om att minimera användandet av icke-förnyelsebara resurser. Att göra övertramp avseende denna ekologiska gräns är inte en utveckling i hållbar riktning. Med anledning av detta förs ofta en diskussion om en fortsatt ekonomisk tillväxt kan rymmas inom dessa gränser. Jag förespråkar istället en annorlunda utveckling, en hållbar utveckling, framför ekonomisk tillväxt. Ekonomisk tillväxt handlar mestadels om en kvantitativ ökning i output (ökat flöde), medan den utveckling som jag förordar inte behöver betyda en ökning av något. Jag anser att en utveckling som är hållbar snarare handlar om en immateriell tillväxt och effektivisering, d.v.s. en kvalitativ förbättring i människors liv, som inte gör anspråk på mer yta gentemot de yttre ekosystemgränserna.

De debattörer som förespråkar ekonomisk tillväxt anser ofta att fortsatt teknologisk utveckling, ökad effektivitet och nya substitutionsmöjligheter⁴ kommer att lösa miljöproblemen. Flera av dessa debattörer har gått längre i sina uttalanden och hävdar att fortsatt ekonomisk tillväxt är en förutsättning för att kunna lösa dagens miljöproblem. De menar att tillväxten påskyndar teknologiska framsteg vilket gör att vi snabbare kan övergå till en mer miljövänlig teknik. (Kågesson, 1997, s.2 och Radetzki, 1990, s.62) Jag anser dock att denna teknik- och substitutionstilltro inte hör hemma i en hållbar utveckling. Substitutionstänkande bortser från den viktiga försiktighetsprincipen⁵ och tekniklösningar är inte tillräckliga åtgärder i en hållbar utveckling. Jag anser att företag och samhälle istället bör söka efter grundorsaken till olika problem och därmed arbeta förebyggande, proaktivt. Tekniklösningar innebär i många avseenden att bromsa en utveckling på ett redan existerande problem, så kallade ”end-of-pipelösningar”. Naturligtvis finns även proaktiva tekniklösningar, som t.ex. solenergiutvinning, men att söka efter livsstilsförändringar förefaller också som mycket viktigt inom ekologisk ekonomi eftersom dessa kan bidra till ett förändrat beteendemönster avseende konsumtion.

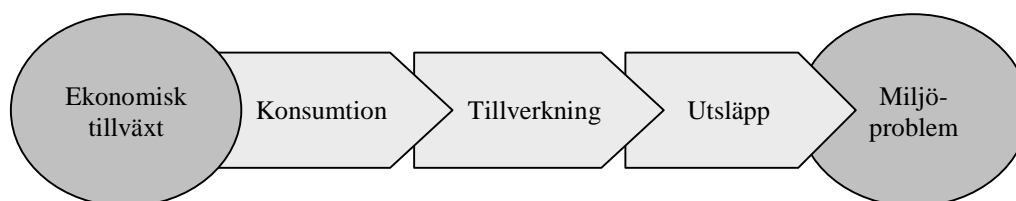
² Aggregering innebär att olika data summeras till en enda enhetlig dimension, exempelvis den monetära. Dessa endimensionella termer kan sedan kvittas mot varandra. I räkne- och planeringsprocedurer blir det därmed möjligt att kvitta bort en miljöskada utan större eftertanke. (Söderbaum, 1993, s.18)

³ Irreversibelt innebär att en skada inte är återställbar. En återgång till ursprungsläge är inte möjligt eller endast möjligt till höga monetära och icke-monetära kostnader. (Söderbaum, 1993, s.15)

⁴ Substitutionsantaganden är vanligt förekommande inom den traditionella neoklassiska ekonomin. Detta innebär att resurser ses som oändliga och evigt utbytbara eftersom människan ständigt gör nya upptäckter av resurskällor och ständigt upptäcker nya lösningar på problem. Ekologiska ekonomer hävdar däremot att det finns en absolut begränsning i tillgången på resurser. Därmed finns det inte oändliga möjligheter till substitution vilket medför att ekonomin måste verka inom ramen för de gränser som ekosystemet sätter. (Costanza et al, 1997, s.85, 100 ff.)

⁵ Försiktighetsprincipen är princip 15 i Riodeklarationen och innebär att försiktighet ska tillämpas för att skydda miljön. Om det föreligger hot om allvarlig eller oåterkallelig skada får inte avsaknaden av vetenskaplig bevisning användas som ursäkt för att skjuta upp åtgärder för att förhindra miljöförstöring. (www.agenda21forum.org/rapporter/riodekl.rtf)

Jag anser därmed att grundorsaken till våra miljöproblem kan härledas från dagens tillväxt-tänkande, se figur 1 nedan. De rådande förhållandena i dagens samhälle leder till att vi med tiden konsumerar mer och mer varor och tjänster. Denna överkonsumtion och dessa begär gör att företag tillverkar en ökad mängd produkter eller ökar utbudet på tjänster. Företag i sin tur påverkar individer genom reklam, vilket även orsakar att konsumtionen ökar. En ökad tillverkning leder till att allt mer naturresurser tas i anspråk och att utsläpp ökar. Utsläpp och ökad materialåtgång resulterar i miljöproblem.



Figur 1. Orsaken till dagens miljöproblem kan härledas från en utveckling med ett koncentrerat tänkande på ökad tillväxt i monetära termer.

Mot bakgrund av orsakerna till dagens miljöproblem krävs ett annorlunda tänkande hos företag och samhälle i stort. Samhället måste bryta den traditionella utvecklingen med ökad ekonomisk tillväxt som det övergripande målet. I stället bör en hållbar utveckling ta fart. I denna utveckling förefaller ekologiska ekonomiska värderingar vara fruktbara. Det som krävs är alltså en så kallad paradigmförskjutning⁶ som ger utrymme för fler parallellt existerande perspektiv än enbart tillväxttanken. För att få denna paradigmförskjutning till stånd krävs förändringar i individers värderingar, perspektiv och synsätt, d.v.s. en ideologiförändring. I tabell 1 nedan åskådliggörs väsentliga skillnader mellan den traditionella utvecklingen och den önskvärda framtida hållbara utvecklingen.

Tabell 1. Tabellen åskådliggör olika förutsättningar hos två olika vägval för samhällsutvecklingen. Ekologiska ekonomiska värderingar hör hemma i den högra kolumnen *hållbar utveckling*.

	Traditionella utvecklings-mönster	Hållbar utveckling
Paradigmförskjutning	<i>Undviks</i>	<i>Underlättas</i>
Ideologiförändring	<i>Undviks</i>	<i>Underlättas</i>
Livsstilsförändring	<i>Defensiv</i>	<i>Radikal</i>
Teknikutveckling	<i>Reaktiv</i>	<i>Proaktiv</i>

Mycket av det som ekologisk ekonomi står för går direkt att hänföra till hållbar utveckling. De ståndpunkter och perspektiv som finns inom ekologisk ekonomi är många gånger en förutsättning för hållbarhet. Därför kommer det ekologiska ekonomiska synsättet att finnas med i uppsatsen inte minst i skissen på ett framtida hållbart ledningssystem.

⁶ Paradigm kan sägas utgöra en samling antaganden som bygger upp en speciell världsbild.

3 Metod

I detta kapitel återfinns information om metodval för uppsatsen. Kapitlet innehåller även en redogörelse för mitt teoretiska tillvägagångssätt, mitt urval av litteratur samt val av analysmodell/analyschema. Dessutom förs en diskussion om den kritik som kan riktas mot mitt litteratur- och metodval.

3.1 Metodval

Denna uppsats skrivs inom det samhällsvetenskapliga forskningsområdet. Samhällsvetenskapen har som mål att förklara och förstå (och eventuellt förändra) samhällsförhållanden. Idealet för samhällsforskningen är att den ska fungera kritiskt, ge en helhetsförståelse samt påvisa möjligheter till förändring. (Halvorsen, 1992, s.15 f.) Enligt Welford finns det dock behov av en ännu mer kritisk ansats hos samhällsvetenskapens forskning än vad de traditionella inriktningarna hos *positivismen* och *hermeneutiken* kan erbjuda. Positivismen är en forskningsmetod som försöker förklara och förutsäga existerande sociala beteenden och företeelser. Inom denna metod är objektivitet och värderingsneutralitet centrala aspekter och det finns även en tro på att en enda objektiv sanning existerar. Positivismen innebär en statisk ansats där forskaren bortser från konflikter och från underliggande orsakssamband till varför samhällen ser ut och agerar som de gör idag. (Welford, 1997, s. 228 ff.)

Hermeneutik betyder tolkningslära och är en metod för tolkning av meningsfulla fenomen, exempelvis beteendemönster, normer, regler, värderingar och roller. (Gilje & Grimen, 1992, s.176 ff.) Hermeneutiken har ett större inslag av subjektivitet än objektivitet. Denna metod är dock inte av kritisk art, utan huvudsyftet är att klargöra och tolka meningsfulla fenomen. Enligt Welford är varken hermeneutiken eller positivismen några fruktbara ansatser för att få tillstånd en radikal förändring i hållbar riktning. Han förespråkar istället *kritisk teori* för detta ändamål. Hermeneutiken är inte fruktbar eftersom den inte har förutsättningar att uttrycka något om samhället i stort och kan därmed inte bidra till generaliseringar. Welford anser att den kritiska teorin är mer generaliserbar än hermeneutiken. (Welford, 1997, s 228 ff.) Positivismen strävar efter objektiv, kvantitativ data som är lätt att gruppera och manipulera för att få fram enkla lösningar och entydiga svar på mycket komplexa frågor. Positivismens tro på att en enda objektiv sanning existerar har lett till en fruktlös sökning efter en enda definition på hållbar utveckling. Positivismens enkelspårighet är inte att föredra i strävandena efter en hållbar utveckling eftersom det snarare handlar om en process än ett klart definierat resultat som kan uppnås. (Welford, 2000, s. 69)

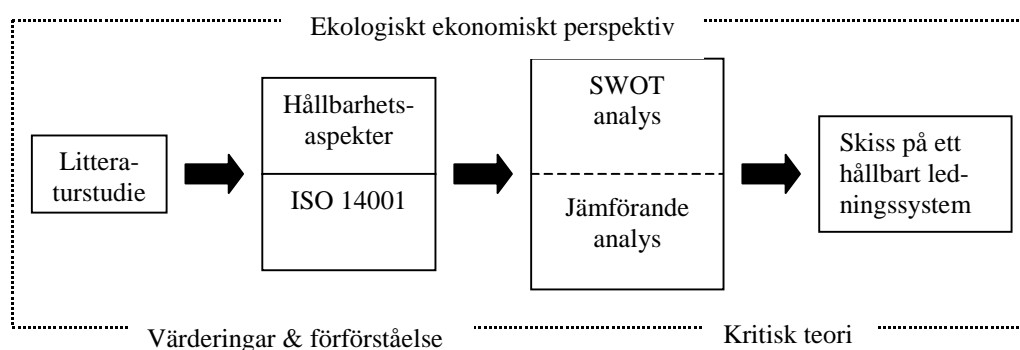
Kritisk teori fokuserar på problemlösning och problemlösning, där syftet med forskning är att skapa förändring. Welford menar att forskning som inte innehåller problemlösning och inte leder till förändringar är meningslös forskning. Inom kritisk teori är det mer fruktbart att analysera bakomliggande orsaker (såsom strukturer, maktbalanser, motsättningar, spänningar och konflikter inom samhället) som utgör ett hinder för förändring, än att enbart beskriva ett fenomen. Kritisk teori tar hänsyn till både objektivitet och subjektivitet vid forskning och står även för att kunskap aldrig är oberoende och värdeneutral, utan nära förbunden med intressen hos forskaren. Enligt Welford är den kritiska ansatsen att föredra för en radikal förändring i företags sätt att agera avseende miljöfrågor och för att få en lösning på sociala konflikter. (Welford, 1997, s 228 ff.)

Det finns alltså ett behov av forskning som är mycket mer kritisk avseende förhållandet mellan företag och miljön. Därför har jag, mot bakgrund av ovanstående, valt en kritisk-teoretisk

ansats för att påvisa att dagens utveckling av miljöledningssystemet ISO 14001 inte leder till en hållbar utveckling inom företagsvärlden.

3.2 Tillvägagångssätt

Uppsatsen är skriven med en teoretisk utgångspunkt, där argumentation, diskussion och analys förs på ett teoretiskt plan. Argument och resonemang i uppsatsen grundar sig på litteratur inom ämnesområdena *hållbar utveckling* och *miljöledningssystem*. Ett naturligt tillvägagångssätt för att uppfylla syftet med denna uppsats har varit att först söka litteratur, därefter göra en litteraturstudie. Med hjälp av litteraturstudien har ISO 14001:s för- och nackdelar belysts och olika hållbarhetsaspekter arbetats fram ur en ekologisk ekonomisk synvinkel. Litteraturstudien följs av en analys. Analysen består av två delar, dels en SWOT-analys på ISO 14001 och dels en jämförande analys mellan ISO 14001 och ett framtida hållbart ledningssystem. Dessa två analyser ligger sedan till grund för en skiss på hur ett framtida hållbart ledningssystem skulle kunna utformas och vad det systemet bör innehålla. Detta tillvägagångssätt illustreras i figur 2 nedan.



Figur 2. Uppsatsens uppbyggnad från litteraturstudie till skiss på ett hållbart ledningssystem. Det ekologiska ekonomiska perspektivet, mina värderingar och min förförståelse samt mitt val av kritisk teori som metod påverkar uppsatsen utformning och slutresultat.

3.2.1 Analysmodeller

Jag kommer att använda mig av en analysmodell och ett analyschema. Jag har valt denna metod för att ge läsaren en bättre överblick av vad som diskuteras. I uppsatsen genomförs en SWOT-analys på ledningssystemet ISO 14001 eftersom det vid utvecklande av ett nytt verktyg inom miljöledning är viktigt att ta reda på hur det nuvarande ledningssystemet fungerar. Modellen som jag använder för SWOT-analysen visas i figur 3 nedan.

STYRKA (strength)	SVAGHET (weakness)
MÖJLIGHET (opportunity)	HOT (threat)

Figur 3. Modell av en SWOT-analys, där SWOT står för Strength, Weakness, Opportunity och Threat.

SWOT-analyser används normalt i företags strategiska planering. SWOT-analysen utgör då det första steget vilket resten av planeringen ska bygga på. Hot och möjligheter handlar om att belysa externa faktorer som berör företaget, exempelvis marknadsandelar, konkurrenter och olika trender. Styrkor och svagheter berör interna faktorer hos företaget, exempelvis organisation, tillverkning, marknadsföring, monetära flöden och kunskap. (Kotler, 1997, s.80)

SWOT-analysen kan dock användas inom fler områden än rent konkurrensanalytiska. Jag anser att en SWOT-analys på ISO 14001 utgör en bra grund för skiss på ett framtida hållbart ledningssystem. Denna analys gör att jag kan identifiera svagheter och hot med ISO 14001 avseende dess bidrag till en hållbar utveckling. Dessa svagheter och hot är viktiga att ta reda på så att inte samma misstag upprepas vid en skiss på ett framtida hållbart ledningssystem. Det är också viktigt att belysa styrkor och möjligheter med ISO 14001 så att dessa kan bibehållas i den nya modellen för ledningssystem. I uppsatsens SWOT-analys berör styrkor och svagheter interna egenskaper hos ISO 14001, medan hot och möjligheter berör externa faktorer som kan påverkas av standardens inneboende egenskaper. Utmaningen vid skiss av ett framtida hållbart ledningssystem är alltså att behålla styrkorna, kompensera svagheter, fokusera på möjligheterna och undvika eller undanröja hoten.

Förutom SWOT-analysen har jag utarbetat ett slags analyschema som hjälp vid en jämförelse mellan det traditionella miljöledningssystemet ISO 14001 och ett framtida tänkbart hållbart miljöledningssystem. Analysen görs med utgångspunkt från teorin om hållbarhetsaspekter och ISO 14001. Med denna analys vill jag visa vilka grundläggande och bakomliggande skillnader som finns mellan ett verktyg i en hållbar utveckling och ett verktyg för främjande av tillväxt hos företag. Denna jämförande analys försöker visa på skillnader (och likheter) avseende följande parametrar:

- Syn på utveckling och ekonomiska system
- Syn på gränser för ageranden hos företag
- Syn på förhållandet mellan människa och natur
- Ledningssystemens omfattning
- Syn på miljöproblemen och hur de ska lösas
- Syn på mätmetoder samt centrala verktyg inom ledningssystemen
- Övriga viktiga delar i ledningssystemen

3.3 Urvalsmetod och tidigare undersökningar

Hållbar utveckling är ett mycket omdiskuterat ämne. Jag har därför blivit tvungen att göra ett urval ur den litteratur som finns inom området. Jag har sökt den litteratur inom ämnesområdena hållbar utveckling och miljöledningssystem som varit mest intressant och som passat syftet med uppsatsen. Sökord har varit: hållbar utveckling, miljöledning, ISO 14001, miljömanagement och miljöarbete.

Till grund för min studie ligger således olika teorier och idéer som jag hämtat från flera författare. Welford (1995, 1997, 2000) utgör en stor källa till denna uppsats. Detta faller naturligt eftersom han i flera av sina böcker diskuterar ämnet hållbar utveckling och miljöledning på företag. Inom ämnesområdet hållbar utveckling och företagande har jag även hämtat intryck och idéer från Sheldon (red) (1997), Bern (1996) samt Bell & Morse (1999). Jag har också tagit del av litteratur inom ämnesområdet hållbar utveckling som inte direkt berör företag. Dessa källor är huvudsakligen den statliga utredningen SOU 1997:105 och regeringens skrivelse (Skr. 2000/01:38). Söderbaum (1993, 2000) har främst medverkat till mina tankar om ekologisk ekonomi och teorier för en hållbar utveckling. Costanza (et al) har tidigare använts som kurslitteratur inom den utbildning jag läser och har främst bidragit till mina tankar angående de ekologiska gränser som jordens ekosystem sätter. När det gäller ISO 14001 har jag

studerat standardens allmänna vägledning och kravspecifikation. Vidare har jag tagit del av den kritik som Krut & Gleckman riktar mot ISO 14001 avseende dess bidrag till en hållbar utveckling.

Jag har funnit en tidigare undersökning avseende företags arbete mot hållbar utveckling, *Mapping the Journey* av Rowledge m.fl. (1999). Denna undersökning inkluderar såväl offentliga som privata organisationer, bland annat Volvo, AssiDomän, Sony, ASG, SJ och TransAlta. Företagen i undersökningen befinner sig långt ifrån målet om hållbarhet. Den lyfter dock fram olika ansträngningar som gjorts inom området för hållbar utveckling. Enligt min åsikt saknas ett kritiskt förhållningssätt hos författarna till *Mapping the Journey*, vilket i stor utsträckning medför att miljöarbete på företag likställs med att arbeta för en hållbar utveckling.

Tidigare har uppsatser skrivits på C-nivå⁷ vid Mälardalens Högskola inom ämnesområdet *hållbar utveckling och miljöledningssystem*. Jag har tagit del av dessa. Min uppsats skiljer sig dock från dessa i flera avseenden, bland annat på grund av att jag gör ett försök till utarbetande av en ny modell för en hållbar utveckling.

3.4 Källkritik och metodkritik

Inom ämnesområdet hållbar utveckling finns en stor mängd litteratur att tillgå. Det är dock endast en del av denna litteratur som ligger till grund för uppsatsen. Eftersom mina värderingar och min förförståelse även präglar litteraturvalet finns en risk att den litteratur som valts endast belyser vissa perspektiv inom hållbar utveckling. För att förhindra detta har jag sökt efter flera källor som hävdar samma ståndpunkter. Jag vågar också påstå att jag i det flesta fall har funnit ett flertal källor som understryker att de aspekter jag arbetat fram i uppsatsen ses som centrala i en hållbar utveckling. Det finns även en stor mängd litteratur inom ämnesområdet ISO 14001. Övervägande delen av denna litteratur handlar dock mest om hur systemet ska införas och kan sägas utgöra handböcker. Det är också mycket lätt att finna litteratur om positiva konsekvenser med systemet ur företagens perspektiv. Det jag har sökt efter är litteratur om nackdelar med systemet i relation till en hållbar utveckling, vilket har varit svårare att finna. Jag har dock funnit så pass mycket litteratur från olika författare att studien kan sägas vara väl förankrad. Dessutom behandlade min C-uppsats ämnesområdet *problem och möjligheter med ISO 14001*, vilket gör att jag fått en djupare förståelse för de praktiska problem som kan uppstå hos företag som är certifierade enligt ISO 14001.

Jag har valt att göra en helt teoretisk studie. Jag har inte sett någon mening med empiriska studier, exempelvis i form av fallstudie på ett företag, eftersom företag ännu inte kommit så långt med arbetsformer för en hållbar utveckling. Jag anser därför inte att en fallstudie skulle berika slutsatserna hos denna uppsats i någon större utsträckning. Det hade visserligen varit intressant att ta del av olika företags framtidsvisioner och förslag på åtgärder för en hållbar utveckling (om det nu finns några sådana funderingar hos dagens företag). Det bör även poängteras att min arbetsmetod är för sluten för att svara mot idealen för en hållbar utveckling. I en hållbar utveckling finns behov av öppenhet och reflekterande av olika åsikter vid beslutsfattande. Ett slutgiltigt ledningssystem för hållbarhet måste därför på ett bättre sätt ta hänsyn och lyssna till olika intressenters åsikter. Det har dock inte funnit utrymme för detta inom ramen för mitt examensarbete.

Mitt val av metod, kritisk teori, präglas i stor utsträckning av mina värderingar och förvärvade kunskaper inom utbildningen ekologisk ekonomi. Jag är säker på att ett annorlunda resultat

⁷ Examensarbete för filosofie kandidatexamen med inriktning mot ekologisk ekonomi.

hade nåtts med denna uppsats om exempelvis en positivistiskt ansats använts. Å andra sidan är jag inte helt säker på att man med en sådan ansats över huvud taget skulle ifrågasätta ISO 14001 roll i en hållbar utveckling. Jag hävdar ändå att min ekologiskt ekonomiska prägel och mitt val av kritisk teori är att föredra. Vi har hittills inte sett några tydligt genomgripande tecken på förändring inom näringslivet som skulle kunna tyda på att vi färdas i en hållbar riktning. Vi behöver därför förändra det traditionella tänkandet hos dagens företag och i dagens samhälle. Vi kan inte längre förlita oss på etablerade strukturer, teknologier och vetenskaper för förändring. Det finns ett behov av att tänka om inom många områden och denna uppsats kan ses som ett bidrag till detta.

4 Hållbar utveckling

I detta kapitel återfinns en förklaring av vad hållbar utveckling innebär ur ett ekologiskt ekonomiskt perspektiv. Detta klargörs genom att först belysa definitionen av hållbar utveckling och sedan genom att utreda vilka aspekter företag måste arbeta med för att vara hållbara. Därpå följer ett avsnitt med förslag på mätmetoder som bör användas hos ett företag i en hållbar utveckling.

4.1 Definition av hållbar utveckling

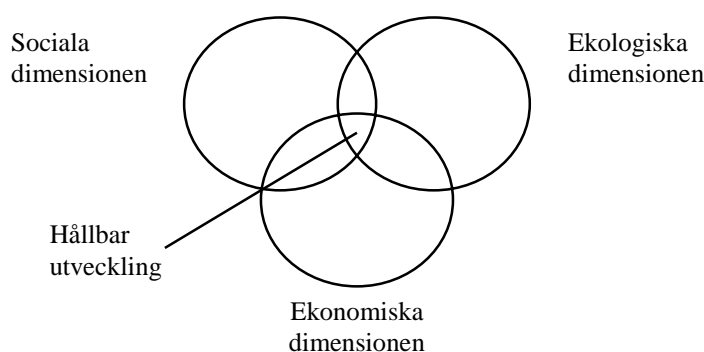
Definitionen av hållbar utveckling är oklar och det råder skilda meningar om dess innebörd. Begreppet hållbar utveckling har dock sitt ursprung i Bruntlandskommissionens rapport "Our common future" från 1987. Där definieras hållbar utveckling på följande sätt:

"En hållbar utveckling kan definieras som en utveckling som tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredställa sina behov." (SOU, 1997:105, s.13)

Den exakta meningen av vad hållbar utveckling innebär och står för varierar beroende på vem som använder uttrycket och i vilket sammanhang det används. En gemensam innebörd hos flertalet definitioner är dock att jordens hållbarhet eller bärkraft är begränsad och sätter de yttre ramarna för mänsklig aktivitet. Enligt Bell & Morse (1999, s. 10) bör det dock inte finnas någon enhetlig definition på hållbar utveckling vilken är mer logisk och objektiv än några andra definitioner. Bruntlandskommissionens definition har också mött hård kritik från många håll, bland annat avseende hur vi som lever idag ska kunna identifiera behoven som framtida generationer kommer att ha. Själva begreppet är också förvirrande eftersom det kan betyda olika saker för olika människor. Det är exempelvis stor skillnad på hur utvecklingsländer ser på begreppet jämfört med vad vi i västvärlden gör. (Rist, 1997, s.181 ff.) Med anledning av detta anser jag att det inte är fruktbart att söka efter en enhetlig definition av hållbar utveckling. Enligt Welford (2000, s.7) innebär det inget problem att hållbar utveckling inte kan definieras precist eftersom det snarare ska ses som en process än ett statiskt tillstånd som kan uppnås. Detta understryks även i SOU (1997:105, s.12), där man menar att mål och medel för hållbarhet måste utvecklas fortlöpande eftersom omvärlden ständigt förändras. Det är därför bra att peka på vad företag ska arbeta med inom processen hållbar utveckling.

Ett vanligt perspektiv inom diskursen hållbar utveckling är att samhälle, företag och organisationer ska arbeta holistiskt. Det holistiska synsättet innebär att beakta tre dimensioner: den sociala-, ekonomiska- och ekologiska dimensionen. Dessa tre dimensioner måste samverka för att utvecklingen ska vara hållbar och i ett längre perspektiv är dessa tre en förutsättning för varandra. (SOU, 1997:105, s.13) Detta synsätt kan illustreras som i figur 4 på nästa sida.

I nästa avsnitt kommer de tre dimensionerna inom hållbar utveckling att ligga till grund för diskussioner. Inom ramen för dessa söker jag efter aspekter som företag måste arbeta med för att färdas i en hållbar riktning. Den ekonomiska dimensionen kallar jag dock den *monetära dimensionen*, eftersom ekonomi kan inrymma så mycket mer än enbart penningmässiga aspekter. Den sociala dimensionen har i resterande delen av uppsatsen döpts till den *socioetiska dimensionen* för att även kunna täcka in etiska aspekter. Den ekologiska dimensionen benämner jag istället den *miljömässiga dimensionen* för att även kunna täcka in aspekter som t.ex. hälsa.



Figur 4. För en hållbar utveckling krävs balans mellan ekonomiska, sociala och ekologiska aspekter. Cirklarna i figuren ska sträva efter att gå ihop mot mitten, den ideala lösningen är åtgärder som gynnar flera av dimensionerna.

Källa: Egen bearbetning av SOU, 1997:105, s.14.

4.2 Aspekter att beakta vid en hållbar utveckling

Inom diskursen hållbar utveckling inryms ett antal olika aspekter att arbeta med. De aspekter som jag och många andra författare ser som viktiga tas upp i det följande och de är indelade enligt de tre olika dimensionerna för hållbar utveckling. I slutet av detta kapitel återfinns en sammanfattning av de viktigaste aspekterna.

4.2.1 Den socioetiska dimensionen

Det är vanligt att den socioetiska dimensionen förbises vid arbete med hållbar utveckling. En fokusering har hittills skett runt ekologiska aspekter. En hållbar organisation är dock en organisation som är stabil inom samtliga tre områden för hållbar utveckling. Att bortse ifrån något av dessa tre områden är det samma som att ignorera det fundamentala med agendan för hållbar utveckling.

Organisation

Vid arbete med hållbar utveckling är det viktigt att företag ser över sina planer angående organisationsstrukturer. Om företag ska kunna arbeta i en hållbar riktning krävs en förändring från traditionella, hierarkiska strukturer till mer kulturellt pluralistiska strategier. Den traditionella organisationsstrukturen är ofta topp-botten styrd, med ett starkt hierarkiskt ledarskap. Denna traditionella strategi karaktäriseras av att en enda världssyn dominerar hos företaget och organisationen inriktar sig på en särskild företagskultur. Företagets framgångar anses bli större genom helt integrerade och enhetliga kulturer. Därför arbetar en traditionell organisation mot en slags enhetlig gällande standard där man frångår diversitet och olikheter mellan anställda och där konflikter undviks mellan olika intressen så långt det är möjligt. (Welford, 1997, s.157 ff.) Söderbaum menar att dessa traditionella organisationsstrategier gör sig gällande inom den neoklassiska teorin⁸. Denna ansats tenderar alltså att reducera alla intressen inom organisationen till en enda enhetligt funktion, vilken ska maximeras. Ofta sker denna reduktion till en enhetlig monetär dimension, vilket gör att företaget bortser från den flerdimensionella verkligheten. Företaget fokuserar på varor, produktionskostnader och på intäkter från försäljning. Komplexa frågor angående sociala förhållanden (såsom etik, ansvar, delta-

⁸ Den neoklassiska teorin är den idag dominerande skolan inom nationalekonomin. Exempelvis bygger neoklassisk teori på en rad förenklingar. En fokusering sker också på vissa förhållanden, t ex utbud och efterfrågan på marknaden för varor och tjänster, där andra förhållanden nedtonas. Teorin bygger även på en serie antaganden, t.ex. att företag maximerar vinsten i monetära termer och att konsumenten maximerar nyttan. (Söderbaum, 1993, s.15 ff.)

gande och olika ideologier) inom organisationen behandlas ej. (Söderbaum, 2000, s.45 ff.) Miljön ställs alltså inte i centrum i den traditionella organisationen och får därför inte sin fulla betydelse hos alla anställda.

Pluralism elimineras således i den traditionella organisationsstrategin. Denna reducerande ansats med en enhetlig företagskultur är dock inte enbart till nackdel, tvärtom kan det ge en känsla av stabilitet och säkerhet. Men det kan också vara undertryckande för de anställda. Vissa individer kan uppleva svårigheter att identifiera sig med en ensidig företagskultur, vilket gör att företaget har svårt att bli enat och arbeta mot gemensamma mål. (Welford, 1997, s.157 ff.) Söderbaum menar därför att en annorlunda och pluralistisk ansats är att föredra, där individerna görs synliga inom organisationen. Han benämner denna pluralistiska ansats *political economic organisation* (PEO). Denna organisation kan sägas vara av polycentrisk art, d.v.s. varje individ inom organisationen har en speciell ideologisk orientering vilken beaktas. De individuella ideologiska orienteringarna kan skilja sig från den ideologiska orientering eller det "företagskoncept" som finns hos organisationen som ett kollektiv. Syftet med denna strategi är att förbättra samarbete, vara tillmötesgående, ta hänsyn till olikheter och se till att olika intressegrupper kan samexistera. (Söderbaum, 2000, s.45 ff.) Det handlar om att företaget lyssnar till olika åsikter och beaktar dessa vid beslutsfattande. Resultatet kanske inte är i enlighet med varje individs preferenser, men varje individs åsikt har dock beaktats. Tillämpas detta synsätt ökar även de demokratiska idealen avsevärt hos företaget. Enligt Welford (1997, s.157 ff.) underlättas dessa förhållanden av att den pluralistiska ansatsen innefattar en mer varierande strategi, där kommunikation och styrning sker på en mängd olika vis; botten-upp, sidledes och topp-botten.

Enligt flera författare måste beslutsfattande i organisationer ske mer demokratiskt än vad som vanligtvis förekommer idag. Agenda 21 framhåller demokrati, brett engagemang och deltagande i beslutsprocesser som viktiga förutsättningar för en hållbar utveckling (SOU, 1997:105, s.14). Söderbaum anser att demokrati handlar om att lyssna på alla de som berörs av ett ärende och inte enbart ta hänsyn till en liten grupp intressenter. Demokrati handlar vidare om att sträva efter allsidighet i analyser och uppmuntra så många som möjligt att delta i debatt om mål, möjliga handlingsvägar, konsekvenser m.m. Ju fler som aktiveras, desto större sannolikhet att organisationer kommer fram till genomtänkta beslut. (Söderbaum, 1993, s.146) Även Costanza ser breda och välgrundade diskussioner som viktiga inslag i en levande demokrati. En öppen dialog är därmed en förutsättning för att så många intressenter som möjligt ska kunna ta del i debatten. (Costanza et al, 1997, s.177) Det kollektiva intresset måste således tas till vara. Detta är något som bör utvecklas runt respekt för värderingar hos olika individer i eller i anslutning till företaget. Genom att öka de anställdas deltagande och ge dem mer makt vid förändring kan de anställda dras med i utvecklingsprocessen mot hållbarhet. Maktodelningsstrategier är också en central aspekt för mått på hållbarhet. Genom maktindelning kan traditionella maktbalanser utmanas. Därför krävs öppna institutionella strukturer hos företag så att alla anställda och övriga intressenter har möjlighet att utmana och ifrågasätta företagets ageranden. Nya former av företagsorganisation ska syfta till att ge mer makt till anställda samt öka deras inflytande vid beslutsfattande så att alla anställda känner sig delaktiga i företagets förbättringsprocess. (Welford, 1997, s.179 ff.)

Maktdecentralisering och demokrati ses alltså som viktigt för en hållbar utveckling. Därför måste företag snarare sträva efter att lyfta fram olikheter och konflikter än att arbeta mot en enhetlig företagskultur. Den pluralistiska ansatsen tillmötesgår flera områden än den traditionella och försöker inte bortse från allt utom en allenarådande "sanning". Det bästa vore naturligtvis att kombinera de båda strategierna, det starka ledarskapet och engagemanget hos den traditionella organisationsstrategin med en pluralistisk strategi för att respektera olika alternativa värderingar och ideologiska orienteringar. I den traditionella top-bottenstyrningen

görs antagandet att ledningen vet bäst. Detta strider bland annat mot vad som förespråkas inom Agenda 21, där samarbete och deltagande är viktigt utifrån ett "underifrånperspektiv". Det står klart att det behövs ett systematiskt ramverk för att involvera anställda i toppnivådialoger och beslutsfattande. Pluralistiska, demokratiska strategier är därför att förespråka, vilka på ett mer fullständigt sätt respekterar olika mål och värderingar.

Kulturförändring

En strategi för hållbar utveckling måste antas av hela organisationen. Detta kan medföra en förändring i ett företags organisationskultur. Organisationskultur kan definieras som en samling idéer, värderingar, normer och ageranden, vilka har blivit accepterade och antagna hos individer knutna till företaget. Denna kultur utgör sedan en speciell karaktär hos företaget. Utmaningen för dagens företag är att finna en lösning på hur de ska kunna förändra företagskulturen på ett sätt så att den blir förenlig med en hållbar utveckling. Centralt i förändringsarbetet mot en hållbar utveckling bör det därför finnas ett kulturförändringsprogram vilket utvecklar värderingar och aktiviteter hos organisationen i linje med dess hållbarhetsplan. (Welford, 1995, s.92, 114)

Som jag tidigare nämnt är även kulturell pluralism en viktig aspekt för företagen i en hållbar utveckling. Detta beror på att kulturell pluralism på ett bättre sätt beaktar olika värderingar och ståndpunkter hos de anställda än vad traditionella organisationsstrategier gör.

Etiska principer, jämställdhet samt personalfrågor

Enligt flera författare, som t.ex. Welford (2000), Bell & Morse (1999) och Bern (1996), är den etiska dimensionen central för företag i en hållbar utveckling. En hållbar organisation ska ta en klar och entydig ställning avseende etiska och moraliska värderingar, vilka sedan ska kommuniceras och verkliggöras genom information och utbildning. För att visa sina ställningstaganden kan ett företag exempelvis ta parti mot djurförsök eller stödja olika miljöföreningar med värderingar som även företaget står för. (Welford, 1997, s.195 ff.) Ett annat exempel på ställningstagande kan vara att agera som Patagonia (klädesföretag i Kalifornien). De har infört en "earth tax" som förser olika miljöaktiva föreningar med resurser motsvarande en procent av inkomsten. Över tio miljoner dollar har donerats sedan 1973. (Rowledge, m.fl., 1999, s.97)

Jämställdhet eller jämlikhet krävs inte enbart mellan olika länder såsom U- och I-länder för en hållbar utveckling, utan är även nödvändigt inom länder. En källa till icke-jämlikhet är mellan anställda och arbetslösa, vilket är en viktig fråga att behandla för en hållbar utveckling. Jämställdhet måste även beaktas inom enskilda företag. Nya former av företagsorganisation ska syfta till att ge mer makt till anställda och öka deras inflytande vid beslutsfattande. Det ska även syfta till att öka demokratin på arbetsplatsen. För att jämställdhet ska bli verklighet måste det finnas tydliga uttalanden gällande rättigheter och jämlika möjligheter inom företaget samt att en procedur för hur detta ska uppnås kartläggs. Ledning och anställda ska ses som samarbetspartners vilka tillsammans ska uppnå ett och samma mål. Vidare ska en hållbar organisation ha en struktur med vitt ägandeskap, med omfattande delägarskapspaket tillgängliga för anställda. Företaget ska även söka efter en rättvis fördelning av förmåner, vinstdelning och andra icke-finansiella vinster. Denna strävan efter jämställdhet kräver ett utökat holistiskt och etiskt företagande, där anställda värderas som en integrerad och värdefull del av organisationen snarare än en resurs som anställs och avskedas i takt med yttre marknadsomständigheter. I en hållbar utveckling ses arbetstillfällena som mycket centralt och därför uppmuntras nyanställningar och strategier för att behålla befintlig personal. (Welford, 1997, s.179 ff.) Se bilaga 1 för exempel på hur en policy avseende värderingar och etiska ställningstaganden kan se ut i verkligheten.

Kommunikation samt öppenhet och transparens

I regeringens skrivelse från år 2000 påpekas att ett brett deltagande från samhällets alla aktörer är en förutsättning för att arbetet med de tre dimensionerna för hållbar utveckling ska bli framgångsrikt. Vidare poängteras att möjlighet till insyn, dialog och påverkan är centrala aspekter för olika intressenters⁹ deltagande och att kunskapen om villkor för hållbarhet är av stor betydelse. (Skr. 2000/01:38, s.5) För att öka kunskapen om hållbarhetsfrågor och för att dessa frågor ska få en bred förankring hos företagen krävs utbildning av de anställda. Dessutom bör branschorganisationer etc. aktivt bidra till att skapa engagemang och förståelse för hållbarhetsfrågor inom organisationen. (SOU, 1997:105, s.41)

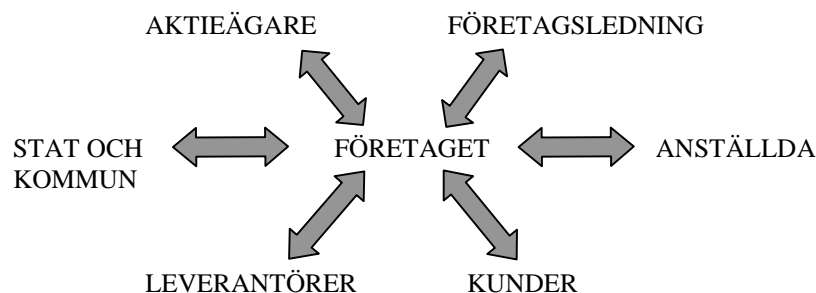
För att företag ska kunna underlätta konsultation, dialog och öppenhet gentemot sina intressenter krävs att tydliga kontakter byggs upp med det lokala samhället. Enligt Strömdahl har företag i många fall inte nått ut med information om sitt miljöarbete. Öppenhet eller transparens hos organisationer är därför nödvändigt så att förtroendet för företags miljöarbete kan upprätthållas. Öppenhet och transparens leder även till att företaget inte döljer något inom verksamheten och ger möjlighet för externa intressenter att betrakta och bedöma företaget. (Strömdahl, 1995, s.21 f.) Ett första steg till ökad öppenhet kan enligt Welford (1997, s.200 ff.) vara att företaget ger fri tillgång till information som inte är kommersiellt känslig. Information kan t.ex. gälla vinster, miljöpolicy, miljömål, miljöeffekter, etiska värderingar och ställningstaganden.

Enligt Bell & Morse (1999) är det viktigt att utvecklingen mot hållbarhet kommuniceras effektivt. Företagsrapporter kan fungera som ett bra verktyg för både kommunikation samt öppenhet och transparens. Rapporteringen gör att företag kan jämföras med varandra och intressenter får bra insyn i hur företaget arbetar mot en hållbar utveckling och hur långt de har kommit. Dessa rapporter bör innehålla information om samtliga tre dimensioner för hållbarhet. Det förekommer förvisso redan idag rapporter om dessa tre aspekter hos många företag. Det är dock få som har samlat alla dessa aspekter under en och samma rapport för att påvisa sin utveckling i en hållbar riktning¹⁰. En övergripande strategi hos hållbara företag bör, enligt Welford (1997, s.195 ff.), vara att arbeta för en kommunikation med tvåvägsinläring där företaget informerar och lär ut till intressenter samtidigt som organisationen är lyhörd och förändringsbenägen. Ett ramverk för dialog är därför en förutsättning för en hållbar utveckling.

Företags kontakter med intressenter och allmänhet är alltså viktiga i en hållbar utveckling. Externt behövs därför ett verktyg i form av intressentbedömningar. En analys av intressenter kan göras enligt den så kallade intressentmodellen. Vid beslutsfattande är det viktigt att ha klart för sig hur företagets omvärldsrelationer ser ut, bland annat om där finns några tänkbara konfliktsituationer. I intressentmodellen inkluderas anställda, aktieägare och företagsledning men även externa parter såsom t.ex. stat och kommun, leverantörer, kunder, närboende, miljöorganisationer m.m. (se figur 5 på nästa sida).

9 Intressenter kan ses som grupper eller individer vilka kan påverkas eller påverkas av företagets mål och aktiviteter. Se även figur 5 på nästa sida.

10 Jag har funnit ett företag, TransAlta (ett energiföretag i Calgary, Kanada), som utarbetat en "Sustainable Development Report", 1998. (Rowledge, m.fl., 1999)



Figur 5. Intressentmodellen. Förutom anställda, aktieägare och företagsledning, finns andra intressenter såsom stat och kommun, kunder, leverantörer samt olika organisationer och föreningar.

Källa: Mabon, 1992, s.35.

4.2.2 Den miljömässiga dimensionen

Synen på miljöfrågor måste förändras mot en hållbar utveckling. Miljöproblemen kan inte längre ses som sidofrågor, isolerade från övrig verksamhet i ett företag. Miljöfrågan bör istället integreras i organisationens dagliga arbete och naturmiljön måste värderas som en värdefull del i den ekonomiska processen och inte ses som en fri vara.

I regeringens skrivelse (2000/01:38, s.5 ff.) anges tre miljömål för en hållbar utveckling. Det första är *skyddet av miljön*, vilket innebär att utsläppen av föroreningar inte ska skada människors hälsa eller överskrida naturens förmåga att ta emot eller bryta ner dem. Det andra målet är *effektiv användning av resurser*. Detta innebär en effektivisering vid utnyttjande och att utnyttjandet i allt större omfattning ska vila på förnyelsebara resurser. Det tredje målet är *hållbar försörjning*, vilket innebär att ekosystemens långsiktiga produktionsförmåga ska säkras. Dessa övergripande mål kan vara meningsfulla att följa för företag i en hållbar utveckling. De bör dock preciseras noggrannare av de enskilda företagen för att kunna verkliggöras.

I Kågesson (1997, s.34 ff.) påpekas att följande förhållanden bör eftersträvas för att en utveckling ska vara hållbar avseende miljöaspekten:

- Uttag av förnyelsebara resurser ska inte överskrida dessas regenerationsförmåga
- Uttag av ickeförnybara resurser ska inte överskrida vår förmåga att utveckla substitut
- Graden av förorening ska inte överskrida miljöns assimilationsförmåga och inte heller överskrida nivåer som kan orsaka negativa hälsoeffekter

Även dessa förhållanden är relevanta att sträva efter i en hållbar utveckling. De bör dock också preciseras noggrannare för att kunna förverkligas inom företag.

Ekosystemgränser och cykliskt tänkande

Skydd av ekosystem och arter är centralt i en hållbar utveckling. Företag kan exempelvis engagera sig i habitatskyddsstrategier, både lokalt och internationellt. (Welford, 1997, s.203) För att garantera ett skydd av ekosystem, bevarande av biologisk mångfald, minimalt användande av ickeförnyelsebara resurser, reducering av utsläpp m.m. krävs att företag och även samhället i stort ser det naturliga ekosystemet som yttersta gräns för olika ageranden. Företaget måste på ett bättre sätt ta reda på om dess ageranden ryms inom det naturliga ekosystemets kapaciteter. Denna bedömning ska givetvis ske med ett långsiktigt perspektiv.

Återvinning är den dominerande råvarukällan i det hållbara samhället och återanvändning av produkter minskar det totala materialflödet mellan natur och samhälle. Minimalt användande av ickeförnybara resurser blir därmed något att sträva efter. Därför måste företag arbeta med att planera in slutna kretslopp för sina produkter eller gällande de varor som används vid utförande av en tjänst. Företag kan exempelvis införa en policy att alltid sträva efter att hämta råvaror och material från samhällets tekniska kretslopp samt att svartlista tungmetaller samt långlivade och naturfrämmande kemiska substanser. För att reducera de fysiska flödena krävs även mer grundläggande förändringar som t.ex. att företags tillväxt främst måste skapas genom innovation och högre förädlingsgrad. Detta kan ske med hjälp av immateriell produktion, där en ökad mängd kunskap och information byggs in i produkter och tjänster. (Bern, 1996)

Livscykelperspektiv

Enligt Welford (1995) är Livscykelanalys (LCA) ett viktigt verktyg för hållbara företag. Även Rowledge, m.fl. (1999) lyfter i sin undersökning fram LCA som ett viktigt verktyg i en hållbar utveckling. LCA är ett verktyg för att beskriva samtliga resurs- och miljökonsekvenser kopplade till de aktiviteter som behövs för att en produkt eller tjänst ska uppfylla sin funktion. Bedömningen ska omfatta hela livscykeln, från utvinning av råmaterial, tillverkning, distribution, användning, återanvändning, underhåll, återvinning till slutligt omhändertagande som avfall. LCA ger en helhetsbild vid bedömning av miljökonsekvenser, eftersom verktyget innebär ett "vaggan till graven-perspektiv" där både direkt och indirekt påverkan beaktas. LCA är dock alltid en förenklad modell av en mycket komplex verklighet. Den innehåller alltid förenklingar som inte kan ge uttömmande svar på alla frågor. En LCA behöver därför alltid kompletteras med andra insatser för att företag ska få ett tillfredsställande beslutsunderlag. (NVV:4537, 1996)¹¹ För att en LCA ska passa in i ett hållbarhetsperspektiv ska den inte enbart beröra miljöförstöring utan även de andra två dimensionerna som ingår i en hållbar utveckling. (Welford, 1997, s.205) Livscykelanalysens ansats att belysa en produkts miljöpåverkan från "vaggan till graven" kan alltså komma att utgöra ett viktigt perspektiv för att reducera produkter och tjänsters negativa påverkan på hållbarhetsaspekterna.

Skala samt proaktivt miljöarbete

Hållbar utveckling kräver att företag och även samhället i stort agerar efter en annorlunda tidsskala än vad som förekommer i dagens ekonomi. I dag är det vanligast att företag agerar under konkurrensförhållanden där kortsiktiga vinster och mål prioriteras framför långsiktiga. Det är dock de långsiktiga målen som inkluderar miljöskyddet och därför krävs det längre planeringshorisonter hos företag för en hållbar utveckling. (Welford, 1997, s.179 ff.) Hållbarhetsstrategin måste göras till en central del i företagets långsiktiga arbete och planering, där miljö och resursfrågor i olika former tillåts påverka affärsstrategierna. (Bern, 1996, s.230)

Förutom det tidsmässiga perspektivet är det även viktigt att företag tar hänsyn till den rumsliga skalan vid sitt miljöarbete. Rumsskalan ska inkludera lokala men även långdistanspåverkan på människor och ekosystem. Val av lämplig lokalisering för företaget kan också ha en mycket avgörande betydelse för miljön. Ett handelspraxis som är viktigt för företag att beakta är att sträva mot ökat inslag av lokala källor för material och resurser. Detta för att reducera miljöskador förknippat med transporter, men också för att bygga hållbara lokala nätverk inom samhällen. (Welford, 1997, s.202 ff.) Att noga planera och samordna sina transporter för en minimal körsträcka är också en viktig åtgärd på transportsidan.

¹¹ För mer information om LCA se exempelvis NVVs rapport 4537: *Vägledning för Livscykelanalyser LCA*, eller *Nordic Guidelines on Life-Cycle Assessment* som publicerades av Nordiska Ministerrådet 1995.

Storleken på företags aktiviteter är viktigt att beakta. Man bör inte enbart tänka på den optimala storleken i traditionella termer av minimerade styckkostnader, utan också på ”optimal småskalighet” enligt Welford (1997, s.204 f.). Mycket talar för att miljöskador har orsakats av storskalig produktion och masskonsumtion. En justering i företagets skala utgör i så fall ett mått på hållbarhet hos företaget. Ett exempel på småskalighet kan vara att börja planera för en ökad småskalighet i energiförsörjning, produktion samt distribution (Bern, 1996, s.9).

Idag är ett förebyggande miljöarbete att föredra eftersom miljöproblemen är komplexa och det råder stor osäkerhet om samband mellan olika ämnen och deras påverkan på miljön. (Welford, 1997, s.179 ff.) Med anledning av detta är det viktigt att företagspolicys baseras på proaktivt arbete snarare än reaktivt. Företag måste vara förberedda inför den osäkerhet som gör sig gällande inom miljöområdet, allt agerande bör därför så långt som möjligt vara reversibelt. Företag måste ta ansvar för miljöpåverkan under själva tillverkningsprocessen eller under utförandet av tjänster, men även för slutligt omhändertagande av tillverkade produkter.

Hälsa

I regeringens skrivelse (2000/01:38, s.30 f.) betonas vikten av att bekämpa miljörelaterade hälsorisker för ett gott hälsoläge i Sverige. Det förebyggande hälsoarbetet bör ges hög prioritet i en hållbar utveckling. I begreppet hälsa ingår även social och mental hälsa samt välbefinnande. Långa arbetsdagar, stress, tunga jobb samt kemikalier är sedan länge erkända hot mot hälsa och livskvalitet. (SOU, 1997:105, s.30 ff.) Även Welford anser att det krävs att företaget tar ansvar för sina egna anställda när det gäller hälsa, säkerhet samt anställningsrättigheter. Företagens ansvar ska även gälla för alla andra intressenter som knyts till företaget. Verktyg för genomförande av detta ansvar är tydliga anställningspolicys samt revisioner och uppföljning av de anställdas arbete. Externt behövs redskap i form av t.ex. intressentbedömningar och dialoger mellan företag och alla intresserade parter. (Welford, 1997, s.179 ff.)

4.2.3 Den monetära dimensionen

Traditionellt mäts ett företags framgång genom att titta på lönsamhet och ekonomisk effektivitet. Detta är något som också måste beaktas vid en hållbar utveckling. Den monetära dimensionen är dock endast en del av flera dimensioner som ska beaktas. Jag vill även poängtera att samtliga dimensioner i en hållbar utveckling kan sägas vara ”ekonomiska” i det avseendet att de påverkar företagets och/eller samhällets ekonomiska situation direkt eller indirekt. Exempelvis kan en effektivisering av naturresursanvändning resultera i reducerade kostnader för företaget samtidigt som samhället går med vinst eftersom naturresursuttagen reduceras. Ett annat exempel är att ökad grad av demokrati samt jämlikhet inom organisationen kan resultera i bättre prestationer hos personalen, som efter en tid avspeglar sig i företagets ekonomi.

Welford betonar ett antal faktorer som är viktiga för företag att arbeta med när det gäller monetära aspekter. Bland annat ska en hållbar organisation periodvis göra investeringar i både fysiskt kapital och humankapital. Investeringar i humankapital kan exempelvis göras genom ny- och vidareutbildning. Vidare ska affärsrelationer vara goda och ömsesidigt fördelaktiga mellan alla inblandade parter så att en stabil leverantörskedja skapas. Vid genomförande av ekonomiska revisioner (eller en hållbarhetsrevision där även monetära aspekter ingår) ska företaget granska om en god företagsekonomisk praxis har tillämpats snarare än om de gjort monetärt effektiva kostnadsskärningar. (Welford, 1997, s.185 ff.) I en statlig utredning (SOU, 1997:105, s.134) framhålls att företag bör utveckla metoder för att inkludera miljökostnader i redovisning och vid prissättning.

Hållbara produktionsmönster framhålls också som viktigt i en hållbar utveckling. Företag bör satsa på utveckling av processer och produkter som ger reducerad resursförbrukning och mindre föroreningar. De bör även lägga ner energi på att producera mindre kvantiteter med högre kvalitet och lång livslängd. Produktionen ska alltså ske med lägre miljömässig påverkan, men även med lägre social påverkan. Det handlar alltså om att, förutom frågor rörande resureffektivitet, även sätta arbetsmiljöfrågor i centrum. Samtidigt som dessa krav ställs på företaget så ska en acceptabel monetär vinst även kunna uppnås. (Welford, 2000, s.66 och SOU, 1997:105, s.134) Sammanfattningsvis kan sägas att ett företag endast är hållbart ur monetär synvinkel om organisationen kan förbättra sin ekonomiska ställning och samtidigt säkerställa en långsiktig överlevnad.

4.2.4 Generella och övergripande aspekter

För att ett företag ska arbeta i en hållbar riktning krävs att nya ledningsstrategier, tankesätt, mål och värderingar utvecklas. Detta gäller exempelvis grundläggande idéer om naturresurser. Naturresurser är grundläggande för hela ekonomin vilket innebär att naturkapitalet får brukas men inte förbrukas. Det är därmed inte möjligt att i en bärkraftig ekonomi substituera dessa resurser med andra typer av resurser. Dagens substitutionstänkande inom nationalekonomin kan därför inte gälla i ett hållbart samhälle. (Bern, 1996, s.79) Det är lätt att inse att en sådan här förändring innebär en övergång till en i många avseenden annorlunda ekonomisk världsbild. För att uppnå hållbarhet krävs det enligt Bell & Morse (1999) en förändring i föreställningar och sättet att tänka, d.v.s. ett paradigmskifte. Även Welford (1995) hävdar att man vid arbete med hållbarhet behöver ett paradigmskifte inom företagskulturen. Förändringarna handlar dock inte om att gå från något som är fel till något som är rätt, utan snarare om parallellt existerande paradigmer. Detta är något som även Söderbaum (2000, s.29.) anser och benämner paradigmförskjutning. Den traditionella paradigmen bör utvidgas så att värdet av olika vetenskaper och tänkanden inte förnekas. Dessa ska istället ses som komplement där de bidrar med viktiga saker vid olika tillfällen. (Bell & Morse, 1999 och Söderbaum, 2000) Detta kräver enligt Welford (1995, s.82) ett nytt tänkande, exempelvis med en övergång i värderingar från tillväxttänkande till hållbarhetstänkande.

Hos dagens traditionella organisationer mäts effektivitet i monetära termer. Företag ser därmed begränsat på verksamheten, utifrån konsumenternas perspektiv, där output-målet definieras i konkreta termer gällande vad som produceras av varor och tjänster. Enligt Mabon finns det andra mål som parallellt skulle kunna lyftas fram hos företaget, exempelvis *samhälleliga mål* och *systemmål*. I en hållbar utveckling är det viktigt med heltäckande och varierande mål att arbeta mot. Samhälleliga mål syftar till att se verksamheten utifrån samhällets synvinkel som helhet, t ex att producera varor och tjänster, eller att upprätthålla lag och ordning eller kulturella värden. När det gäller systemmål ser företaget på organisationens sätt att fungera, i stort eller i smått, och oberoende av vad som produceras. Systemmål kan t ex betona tillväxt, stabilitet, vinst, miljöprestanda eller sättet att styra organisationen. (Mabon, 1992, s.77) Det är också viktigt med övergripande mål för hela verksamheten, men också med delmål för olika enheter och projekt om arbetet ska bli genomfört. Om målmedvetandet är oklart, eller i värsta fall saknas finns det en risk att verksamheten stretar åt flera håll samtidigt och därmed blir resurser ineffektivt utnyttjade. (Bern, 1996, s.73) Det står således klart att ett hållbart företag måste ha övergripande samt detaljerade mål inom samtliga tre områden för hållbar utveckling.

Hållbarhetsstrategier måste få en central roll i företags affärsutveckling och integreras bättre i övrig verksamhet. Enligt SOU (1997:105, s.40) kommer kravet på hållbarhet vara ett av de viktigaste kriterierna i framtida företags affärsstrategi. Företag bör därför uttrycka den strategiska inriktningen så att alla beslut direkt relateras till målet att bli ett hållbart företag. Kravet på hållbarhet ska alltid vara en restriktion som företagets ekonomi ska hålla sig inom.

Hållbarhetsfrågor måste således göras till en central del i företagens långsiktiga arbete och planering. (Bern, 1996, s.230 ff.) Även Rowledge m.fl. (1999, s.48 f.) ser en integrering av hållbarhetsaspekter som mycket viktig. De påpekar att hållbarhet måste integreras i företagets kärnverksamhet, exempelvis avseende produktimage, design av tjänster och produkter, val av leverantörer, tankemodeller samt strategiska beslut.

4.2.5 Sammanställning av hållbarhetsaspekter

I tabell 2 nedan finns en sammanställning av centrala aspekter inom de tre olika dimensionerna som alla måste samverka för en hållbar utveckling. Tabellen visar bland annat att företag måste beakta dessa aspekter i sin organisatoriska struktur och verka för ett brett engagemang på företaget där alla anställda har rätt att göra sin röst hörd. Inom den socioetiska dimensionen är det även viktigt att företag agerar för jämställdhet, öppenhet och kulturell pluralism. Vidare bör organisationen göra etiska ställningstaganden samt verka för att kommunikation samt utbildning fungerar.

Inom den miljömässiga dimensionen finns en mycket viktig aspekt för hållbarhet, nämligen att ekosystemet utgör den absoluta gränsen inom vilken företags ageranden måste rymmas. Vidare betonas att företaget ska ha ett proaktivt förhållningssätt och långsiktigt tänkande, finna småskaliga lösningar samt reducera sin miljöbelastning. Ett kretsloppstänkande bör genomsyra företaget och utnyttjandet av ickeförnyelsebara resurser bör minimeras. Tabellen visar att företag även fortsättningsvis ska agera för monetär effektivitet och ökade vinster.

Den monetära dimensionen pekar också på betydelsen av investeringar i både fysiskt kapital och humankapital. Vidare ses rättvisa löner och korrekt utdelning på aktier, goda affärsrelationer, hållbar produktdesign, strategier för nyanställningar samt kvarhållande av befintlig personal som centralt. Ett företag som förbättrar sin monetära ställning, samtidigt som en långsiktig överlevnad säkerställs, kan sägas vara i enlighet med en hållbar utveckling.

Förutom dessa tre dimensioner finns några mer övergripande aspekter att beakta hos företag. Dessa övergripande aspekter innefattar ett antagande om nya strategier, mål och tänkesätt inom organisationen. Exempelvis måste hållbarhetsfrågor få en central roll i affärsutvecklingen och företag bör se över och revidera sina grundläggande värderingar angående ekonomisk tillväxt.

Tabell 2. Sammanställning av hållbarhetsaspekter inom de tre dimensionerna för hållbar utveckling.

Socioetiska dimensionen	Miljömässiga dimensionen	Monetära dimensionen
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatoriska förändringar, PEO • Demokrati & deltagande • Maktindelning • Kulturell pluralism & kulturförändring • Etiska ställningstaganden • Jämlikhet & jämställdhet • Personalfrågor • Kommunikation & rapportering • Utbildning • Öppenhet & transparens • Beaktande av intressenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrering av miljöfrågor • Minskad miljöbelastning • Kretsloppstänkande • Ickeförnyelsebara resurser • Ekosystemgränser • Livscykelperspektiv • Tids- & rumsskala • Småskalighet • Proaktivt arbete • Hälsa & säkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Monetär lönsamhet & vinst • Investeringar • Goda affärsrelationer • Produktutveckling • Hållbara produktionsmönster • Långsiktig överlevnad

4.3 Att mäta hållbar framgång hos företag

För att kunna styra ett företag på effektivast möjliga sätt mot uppsatta mål, är det enligt Bern (1996, s.108) viktigt att kunna mäta måluppfyllelse. Det finns dock betydande problem att mäta framgångar gällande alla dessa hållbarhetsaspekter jag nu redogjort för. Någon sorts bedömning är ändå nödvändig för att kunna rapportera hur processen mot hållbarhet fortskrider. Direkta miljömässiga konsekvenser såsom t ex utsläpp från transporter är relativt lätta att mäta, även om vi måste ha i åtanke vart utsläppen sker och vilka sekundära effekter som kan förekomma. Vissa hållbarhetsaspekter är dock inte möjliga att mäta på ett direkt och kvantitativt vis, som t.ex. om demokratin ökat inom organisationen. Företag måste därför använda annorlunda mättekniker och indikationsparametrar, vilka ger någon sorts data om utveckling mot hållbarhet. Det vi söker efter är alltså spår, indikationer och signaler på förbättring över tid.

Enligt Welford (1997, s.207) finns det tre viktiga principer att beakta vid bedömning av hållbar utveckling:

- Bedömningen måste göras av ett vitt spektrum av intressenter
- Absoluta mätningar ska kombineras med kvalitativa uttalanden
- Det är färdriktningen av förändring och farten mot hållbarhet som vi är intresserade av. Därför behöver vi spåra utvecklingen längs företags väg mot hållbarhet.

Det bör klargöras att företags påverkan på hållbarhetsaspekterna kommer att bedömas och mätas på olika vis. Det är osannolikt att företag kommer att uppnå ett aggregerat mått på hållbarhet. Söderbaum (1993, s.52) menar också att företag inte ska sträva efter att uttrycka allt i endimensionella termer, eftersom de då förlorar viktig information. Istället förespråkar han mångdimensionella tillvägagångssätt för att bedöma framgång. Hållbarhetsfrågor är dock komplexa. Företag kommer därför att i viss mån bli tvungna att förenkla för att få saker och ting överskådliga och för att kunna se trender. (Bell & Morse, 1999, s.31) Detta ser jag inte som ett problem såvida företag hela tiden är medvetna om vad de gör och använder förenklningar för att just se trender. Företaget måste dock i övrigt även se till helheten vid bedömning och beslutsfattande.

Det kommer därmed att finnas en samling av mätskalor, både kvalitativa och kvantitativa, för att leda företag framåt mot en hållbar utveckling. Ett sätt att bedöma utvecklingen kan vara enligt förslaget i tabell 3 på nästa sida. I denna modell finns en skala för bedömning mellan 1-5. Ju högre siffra desto bättre för företaget angående hållbarhetsaspekten i fråga. Genom att jämföra hur långt företaget har kommit på olika områden får de en indikation om var företagsledningen bör sätta in sina resurser härnäst. Det är viktigt att företag inser att mått som associeras med färdriktning och fart hos förändringen är mer betydelsefullt än absoluta tal. (Welford, 1997, s.206 ff.)

Det går alltså inte att mäta hållbarhet med ett enda aggregerat mått, helt enkelt för att hållbarhet inte är en enda sak. Hållbarhet är inte någon absolut kvantitet som går att mäta, utan något som ändras i takt med att de som undersöker fenomenet ändrar sina föreställningar. (Bell & Morse, 1999, s.100) Enligt vad jag redogjort för tidigare finns det ingen fullständig objektivitet i forskning och i detta fall måste det finnas utrymme för subjektiva bedömningar. Hållbarhet bör alltså behandlas på det viset att det legitimerar olika sorters synsätt på hållbar utveckling. De naturliga förhållandena i ekosystemen måste dock alltid vara avgörande för olika tolkningar av begreppet. Enligt Bell & Morse (1999) är expertdrivna koncept för hållbarhet ofta trångsynta och problematiska. Att mäta med ett enda mått skulle reducera en mycket komplex fråga men skulle inte tillföra någon mening.

Tabell 3. Förslag på en bedömningsmodell för hållbarhetsaspekter. Modellen ska bidra till att visa indikationer på hållbar utveckling och var större insatser bör sättas in.

Ej önskvärda förhållanden	Bedömning	Ideala förhållanden
Det finns ingen rapport om företagets arbete för en hållbar utveckling	1 2 3 4 5	En reviderad rapport om företagets hållbarhet finns och den är tillgänglig för allmänheten
Det finns ingen intern dokumentation över företagets organisationsstruktur	1 2 3 4 5	Organisationsstrukturen finns dokumenterad och den är tillgänglig för allmänheten
Företagets strategier och mål utarbetas i enlighet med kortsiktiga konkurrensintressen	1 2 3 4 5	Företagets strategier och mål utarbetas med hänsyn till långsiktiga och proaktiva aspekter
Inom organisationen finns ingen policy och inget arbete för jämställdhet	1 2 3 4 5	Inom organisationen finns en utförlig policy och ett gediget arbete för jämställdhet

Källa: Egen bearbetning av Welford, 1997, s.208.

5 Det traditionella miljöledningssystemet ISO 14001

I detta kapitel följer en presentation av vad miljöledningssystemet ISO 14001:s kravspecifikation innehåller och hur standarden är uppbyggt med avseende på de fem stegen miljöpolicy, planering, införande och drift, kontroll och korrigerande åtgärder samt ledning-ens genomgång.

5.1 ISO 14001s uppbyggnad

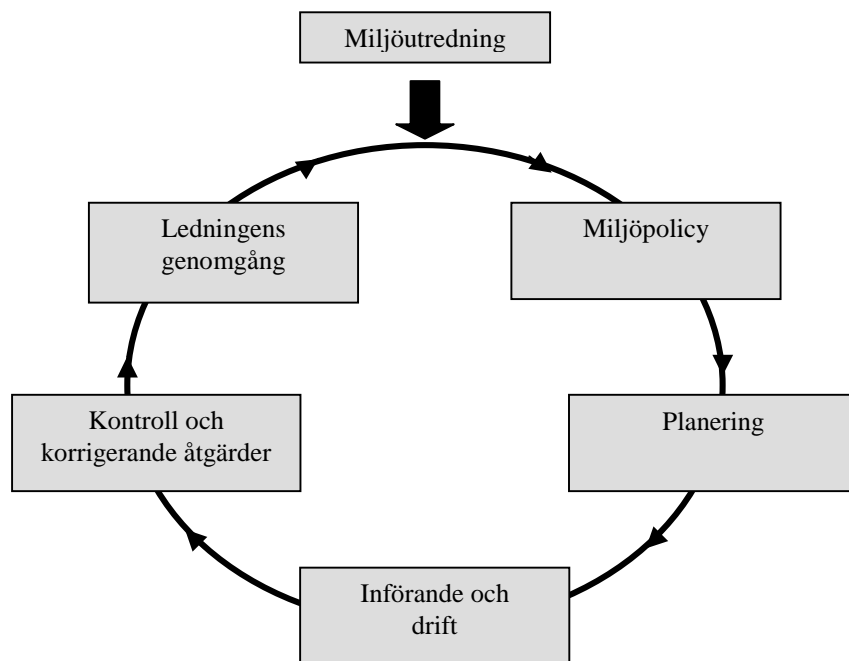
Miljöarbetet på företag har på senare tid tagit fart med hjälp av miljöledningssystem. ISO 14001 är den standard som är vanligast förekommande i Sverige och övriga världen. Sedan 1996 är ISO 14001 ett internationellt gällande miljöledningssystem som utvecklats av International Organisation for Standardisation (ISO). ISO grundades 1947 och är en internationell sammanslutning av nationella standardiseringsorganisationer från drygt 130 länder. Syftet med ISO är att främja utvecklingen av internationella standarder för att underlätta den internationella kommunikationen, utveckla samarbete inom intellektuella, vetenskapliga, teknologiska och ekonomiska områden samt för att främja tillväxt av internationell handel. ISO:s arbete resulterar i internationella överenskommelser vilka utfärdas som internationella standarder. (Sheldon (red), 1997, s.41)

Huvudsyftet med ISO 14001 är att vara ett stöd i arbetet med miljöskydd och att förebygga miljöföroreningar samtidigt som hänsyn ska tas till socioekonomiska behov. Standarden ska kunna tillämpas på alla organisationer oberoende av typ eller storlek. ISO 14001 anger inte några absoluta nivåer för miljöprestanda utöver de åtaganden som finns i policyn. De åtaganden som krävs i policyn är att företaget ska följa tillämplig lagstiftning och föreskrifter samt arbeta för ständiga förbättringar. Två organisationer inom samma bransch och av viss storlek kan alltså ha olika stor miljöpåverkan, men ändå uppfylla standardens krav. (EN ISO 14001, 1996)

ISO 14001 innehåller en kravspecifikation som måste uppfyllas för att ett företag ska kunna bli certifierat. En miljöutredning är det första som görs när miljöledningssystemet ska införas. Miljöutredningen är till för att företaget ska identifiera sina miljöaspekter och den ska ligga till grund för det fortsatta arbetet enligt de fem stegen: miljöpolicy, planering, införande och drift, kontroll och korrigerande åtgärder samt ledningens genomgång. Huvuddelarna i kravspecifikationen framgår av figur 6 på nästa sida. (EN ISO 14001, 1996)

Efter miljöutredningen ska organisationens ledning anta en *miljöpolicy*. Miljöpolicyn ska innefatta åtaganden om ständig förbättring, förebyggande av förorening och ska beakta tillämplig miljölagstiftning samt föreskrifter. Miljöpolicyn ska vara dokumenterad och den ska kommuniceras till alla anställda. Miljöpolicyn ska dessutom vara tillgänglig för allmänheten och ligga till grund vid fastställande av övergripande och detaljerade miljömål. (EN ISO 14001, 1996)

Miljöledningssystemets andra steg är *planering*. I detta skede ska organisationen upprätta och underhålla rutiner avseende identifiering av lagar och andra krav och för att identifiera miljöaspekter som organisationen själv kan påverka. I planeringsstadiet arbetar organisationen också fram miljömål, både övergripande och mer detaljerade. Miljömålen ska bland annat vara förenliga med policyn och ta hänsyn till lagkrav, tekniska möjligheter samt organisationens ekonomiska-, drifts- och affärsmässiga krav. För att uppnå miljömålen ska organisationen upprätta handlingsprogram och kontinuerligt arbeta efter dem. Handlingsprogrammen ska tydliggöra ansvarfördelning, olika resurser samt tidsplanen för hur miljömålen ska uppnås. (EN ISO 14001, 1996)



Figur 6. Huvuddelarna i miljöledningssystemet ISO 14001.

Källa: Egen bearbetning av EN ISO 14001, 1996, s.5.

ISO 14001:s tredje steg är *införande och drift* av systemet. Ledningen för organisationen ska i detta stadium se till att resurser finns tillgängliga så att ledningssystemet kan fungera. Det tredje steget handlar därmed om att befogenheter och ansvar ska definieras, dokumenteras och kommuniceras. Organisationen ska vidare se till att upprätta och underhålla rutiner för utbildning av anställda och för kommunikation inom företaget och ut mot intressenter. Dokumentationen inom ISO 14001 är mycket viktig. Vid införande och drift av standarden krävs därför att rutiner och underhåll upprättas för detta ändamål. Verksamhetsstyrningen är också ett viktigt arbetsmoment. Här ska organisationen identifiera vilka aktiviteter som påverkar miljön och underhålla rutiner för driften så att avvikelser från miljöpolicy och miljömålen undviks. Dessutom ska rutiner för nödlägesberedskap utarbetas. Nödlägesberedskapen behövs för att förhindra och reducera potentiell miljöpåverkan vid olyckor. (EN ISO 14001, 1996)

Steg fyra, *kontroll och korrigerande åtgärder*, handlar om att organisationen ska ta fram och underhålla rutiner för att övervaka och följa upp aktiviteter som kan ha en betydande miljöpåverkan. Det ska finnas rutiner och en ansvarsfördelning för att hantera avvikelser från ledningssystemet. Eventuella avvikelser ska åtgärdas och åtgärder ska också vidtas för att förebygga framtida avvikelser. Steg fyra handlar också om att kontrollera dokument så att de är tydliga, går att spåra samt förvaras korrekt. En viktig del i ISO 14001 är revisionen av miljöledningssystemet som också återfinns i steg fyra. Revisionen syftar till att ta reda på om ledningssystemet uppfyller kraven enligt ISO 14001-standard. Genom revisionerna får ledningen information om resultat inom systemet. (EN ISO 14001, 1996) Om organisationen vill erhålla ett certifikat, som bevis på att de lever upp till kraven i standarden, måste de bli godkända vid en extern revision utförd av ett ackrediterat certifieringsföretag. (Almgren m.fl., 1997, s.109)

Det sista steget i miljöledningssystemet ISO 14001 är *ledningens genomgång*, vilket kan sägas vara en slags uppföljning av ledningssystemet. Ledningen ska med bestämda intervaller

gå igenom ledningssystemet för att kontrollera dess lämplighet, saklighet och effektivitet. Resultaten från revisionen i steg fyra finns här som hjälp för ledningen. Ledningens genomgång leder fram till beslut om eventuella behov av ändringar i policy, mål och övriga delar av systemet. På detta sätt startar hela processen om igen, från steg ett till fem, för att kravet på ständig förbättring ska uppnås. (EN ISO 14001, 1996)

6 Analys

I följande kapitel kommer en SWOT-analys på ISO 14001 att göras samt en jämförelse mellan olika utgångspunkter och fokus i ett traditionellt miljöledningssystem kontra ett hållbart ledningssystem. Denna analys leder senare fram till en skiss på hur ett hållbart ledningssystem skulle kunna se ut och vad det måste innehålla.

6.1 SWOT-analys

Vissa författare hävdar att miljöledningssystem som ISO 14001 är outhållbara hos företag i en hållbar utveckling. Welford (1997, s.203) anser att en hållbar verksamhet behöver tydliga strategier, policys och mål och därför krävs en systematisk planering och riskbedömningsprocedur hos företaget. I ett av Welfords tidigare verk skriver han att det är avsaknaden av ett effektivt ledningssystem som leder till misstag, oberoende av vilken företagsstruktur som förekommer. Han anser att ett effektivt ledningssystem är centralt för att undvika miljömässig degradering. Ledningssystemet blir därför ett ramverk för en tydlig och fokuserad ansats för miljöförbättring. (Welford, 1995, s.51 f.) Det som Welford och många andra däremot ställer sig frågande till är om den nuvarande traditionella ansatsen, med miljöledningssystem och tillhörande revisioner, verkligen är tillräcklig ur ett hållbarhetsperspektiv.

Frågan om varför de traditionella ledningssystemen inte är hållbara kan belysas genom en SWOT-analys. I denna analys har jag för avsikt att peka på vilka svagheter, styrkor, möjligheter samt hot som föreligger med ISO 14001. En sammanfattning av analysen återfinns i figur 7 i slutet på avsnittet.

6.1.1 Styrkor

Uppbyggnaden av ISO 14001 samt innehållet i standarden gör att företag får en systematisk planering och ett strukturerat arbetssätt avseende miljöfrågor. Det är de många rutinerna gällande kommunikation och dokumentation samt definitioner avseende ansvar m.m. som bidrar till detta.

ISO 14001:s strävan efter systematisering och strukturering leder även till en förebyggande ansats. Genom tydliga ansvarsdefinitioner och rutiner för dokumentstyrning, nödlägesberedskap, kommunikation m.m. tenderar företaget att på ett bättre sätt förebygga miljöolyckor samt att se till att ingen miljöaspekt blir bortglömd. Ett av syftena med ISO 14001 är att företags miljöarbete ska vara förebyggande snarare än korrigerande, detta måste företaget också uttala sig om i sin miljöpolicy (EN ISO 14001, 1996, s.4, 10). Att arbeta förebyggande ses som en mycket viktig utgångspunkt i en hållbar utveckling. ISO 14001 bidrar således till en hållbar utveckling i detta avseende förutsatt att uttalandena i miljöpolicyen tillåts genomsyra organisationen.

I en hållbar utveckling behövs tydliga strategier och mål att arbeta mot. Detta är något som ISO 14001 bidrar till eftersom företaget enligt kravspecifikationen måste utarbeta övergripande och detaljerade mål samt en handlingsplan för dessa. ISO 14001 medför dock inte att företaget arbetar fram mål inom alla tre områden (socioetiskt, monetärt och miljömässigt), vilket är en förutsättning för hållbar utveckling.

I en hållbar utveckling finner vi det naturligt att miljöbelastningen måste reduceras. ISO 14001 kan bidra till detta om företaget följer lagar, arbetar fram effektiva miljömål och uppfyller målen. Här är kravet på ständiga förbättringar en viktig aspekt inom standarden. Hur stora förändringar som sker beror dock på företagets ambitionsnivå eftersom standarden inte anger någon nivå för miljöprestanda.

Uppföljning är viktigt i en hållbar utveckling. Genom en kontroll av olika ageranden, strategier, måluppfyllelse samt övriga resultat får företaget svar på om det färdas i en hållbar riktning. Den revision som måste utföras för att uppfylla kraven enligt ISO 14001 bidrar till en uppföljning hos företaget.

6.1.2 Svagheter

En svaghet med ISO 14001 är att standarden inte anger någon nivå för miljöprestanda utöver lagkrav och ständiga förbättringar av ledningssystemet. Detta är inte tillräckligt för en hållbar utveckling. ISO 14001 kunde istället gå ett steg längre och ställt krav på att företag måste följa internationella överenskommelser, konventioner, principer och mål. Detta kan exempelvis gälla försiktighetsprincipen, CERES-principerna för hållbar utveckling, målen inom Agenda 21 samt klimatkonventionen. Nationella miljömål är naturligtvis också viktiga att beakta. Femton nationella miljö kvalitetsmål har utarbetats av regeringen, vilka preciserar de framtida tillstånd i miljön som eftersträvas (Skr. 2000/01:38). Dessa mål bör utgöra ett minimikrav för företags prestandanivåer. Dessutom finns utförliga miljömål på EU-nivå.

En hållbar utveckling bygger på tre olika dimensioner (miljömässig, socioetisk samt monetär). Många av de aspekter som uppmärksammas inom hållbar utveckling saknas inom ISO 14001 eftersom systemet endast inkluderar den miljömässiga dimensionen. I standarden står det visserligen att företag ska ta hänsyn till socioekonomiska behov (EN ISO 14001, 1996, s.4). Dessa behov görs dock inte synliga i kravspecifikationen. Krut & Gleckman (1998, s.107) påstår också att ett verktyg som enbart är till för miljöaspekter inte effektivt kan integrera sociala och ekonomiska dimensioner av hållbar utveckling. Exempelvis förverkligar inte ISO 14001 hållbara aspekter såsom öppenhet, jämlikhet, förbättrad miljöprestanda, allmänt tillgänglig rapport, relationer med intressenter samt demokrati. ISO 14001 inkluderar inte heller aspekter avseende anställdas hälsa, säkerhet och arbetsförhållanden. De sistnämnda aspekterna kan förvisso finnas med hos företaget på annat håll, t.ex. inom internkontroll för arbetsmiljö, det vi söker är dock ett integrerat verktyg för samtliga hållbarhetsaspekter. Ett system som saknar någon av de tre dimensionerna kan inte sägas vara ett ledningssystem för en hållbar utveckling.

I en hållbar utveckling är det väsentligt med bra intressentrelationer och att företag beaktar deras åsikter vid beslutsfattande och övriga ageranden. ISO 14001 bidrar inte till den öppenhet och transparens som behövs för detta ändamål. Visserligen medverkar ISO 14001 till att goda kontakter med underleverantörer och myndigheter upprättas, men hög grad av öppenhet mot intressenter saknas dock. Det enda som ska vara tillgängligt för allmänheten enligt kraven i standarden är policyn. För tillfredställande insyn och öppenhet bör krav ställas på att företag ska tillhandahålla en helhetlig rapport rörande samtliga hållbarhetsaspekter.

Det är bra att företag hela tiden vill förbättra sig. Frågan är dock om ansatsen med ständiga förbättringar inom ISO 14001 är hållbar. Enligt Welford (1995, s.83 ff.) är ISO 14001 ett system som baseras på kortsiktiga cykler av kontinuerliga förbättringar medan hållbar utveckling däremot är något som tar mycket lång tid att uppnå. Dessa krav på ständiga förbättringar tenderar även att leda till att företag sätter upp kortsiktiga mål, så att dessa kan uppnås innan det är dags för revision av systemet. I en hållbar utveckling krävs däremot ett långsiktigt tänkande samtidigt som genomgripande resultat inom miljöområdet knappast kan uppvisas inom exempelvis en revisionsperiod på ett år. Däremot finns det en möjlighet att bryta ner mer långsiktiga mål till så kallade delmål, vilka på ett bättre vis passar in i en ettårs-cykel, samtidigt som också kravet på hållbarhet uppnås.

De revisioner som förekommer inom ISO 14001 har en tendens att fokusera på hur själva systemet fungerar med exempelvis dokumentations- och kommunikationsrutiner. (Welford,

1995, s.83 ff.) För att bidra till en hållbar utveckling bör denna revision i framtiden istället fokusera på en uppföljning av själva verksamheten och dess prestationer, exempelvis rörande resurseffektivitet, återvinning och reducerade utsläpp.

6.1.3 Möjligheter

Det finns en möjlighet att ISO 14001 kan bidra till reducerad miljöbelastning och förbättrad miljöprestanda hos företaget. Även om ISO 14001 inte ställer upp något speciellt krav på nivå när det gäller miljöprestanda, innehåller standaren ändå krav som kan resultera i högre prestandanivåer. Krav som möjligen skulle kunna leda till förbättrad prestanda är följande:

- Organisationen måste arbeta och bygga upp sitt ledningssystem utifrån policyn, vilket gör att företaget åtar sig att förebygga föröreningar.
- Organisationen måste förbinda sig att uppfylla lagar och förordningar.
- Organisationen måste sätt upp miljömål och utforma specifika program för att möta dessa mål.
- Organisationen måste förbinda sig att uppnå ständiga förbättringar med sitt miljöledningssystem, vilket kan resultera i förbättrad miljöprestanda.

I en hållbar utveckling krävs att samtliga företag, organisationer, samhällen, nationer och enskilda individer deltar för att vi ska få till stånd en förändring. Ett enskilt företag kan inte uppnå en hållbar utveckling isolerat från andra aktörer. Detta är beroende av att vi alla påverkar varandras hållbarhet. Vi kan dock tala om ett företags bidrag till en hållbar utveckling. Med hjälp av ISO 14001 aktualiseras miljöfrågan inom företaget samtidigt som anställda får en kortare grundutbildning avseende miljöfrågor. Detta kan bidra till ett större medvetande hos individer, vilket även kan ge effekter i vardagens handlingsmönster och engagemang. Om detta är fallet finns en möjlighet att ISO 14001 bidrar till en hållbar utveckling.

Att företag har bra kontakt med sina intressenter är, vad vi hittills sett, mycket viktigt i en hållbar utveckling. ISO 14001 kan bitvis bidra till detta. För det första måste organisationen upprätta goda kontakter med underleverantörer och myndigheter. För det andra får företag ofta förbättrade dialoger med intressenter genom en stärkt miljöprofil som resultat av certifieringen. Ett förtroende skapas hos intressenter, bland annat eftersom företaget mer uttalat förbinder sig att uppfylla lagar och föreskrifter och eftersom företaget arbetar utifrån en fastställd policy och fastställda miljömål. Monetära fördelar och förstärkta omvärldsrelationer leder i sin tur till konkurrensfördelar för företaget. Detta kan bidra till en långsiktig överlevnad för företaget. Som jag tidigare påpekat är det endast företag som säkerställer en långsiktig överlevnad som kan vara hållbara.

ISO 14001 kan leda till vissa fördelar monetärt sett. Genom en effektivare produktion och resurshantering och införande av kretsloppsanpassning i form av återvinning, återanvändning, m.m. kan reducerade kostnader uppnås. En finansiell fördel med ett miljöledningssystem skulle kunna vara att företaget får billigare försäkringspremier och får lån lättare beviljat eftersom de uppvisar ett förebyggande arbete samt en riskberedskap. Det finns även argument för att ISO 14001 ger ökade marknadsandelar, nya marknadsmöjligheter samt stärker företagets omvärldsrelationer genom att en bättre miljöprofil erhålls. Nya marknadsmöjligheter kan uppstå om företaget arbetar med miljövänlig produktutveckling, exempelvis resulterande i olika miljömärkningar såsom Svanen och KRAV. Relationer mellan företaget och myndigheter kan förbättras, men också med övriga intressenter. Detta beror på ett ökat förtroende för företaget. (SS-ISO 14004, 1996, s.6 f.) Alla dessa aspekter bidrar till ökade konkurrensfördelar för ett certifierat företag. Konkurrensfördelar ska dock inte enbart ses som positivt i en hållbar utveckling, detta är något jag pekar på i nästkommande avsnitt.

6.1.4 Hot

ISO 14001 är en frivillig standard. Det finns dock tecken på att de företag som inte inför systemet riskerar att isoleras och tappa marknadsandelar¹². Därför finns det en risk att ISO 14001 införs p.g.a. marknadsosäkerheter och huvudsyftet med systemet blir att stärka sin profil på marknaden. Standarden blir då snarare ett marknadsverktyg än ett verktyg för miljöledning. Företag kommer i detta fall göra det minimala som krävs för en fortsatt certifiering, där miljöfrågorna hotas att hamna i skuggan av marknadsmässiga frågor. Enligt Krut & Gleckman kan succén med ISO 14001 dessvärre komma att bero på en rädsla att standarden ska bli ett obligatoriskt verktyg på marknaden snarare än ett hopp om förbättrade miljöprestationer. Det finns även föreställningar om att ISO 14001 kommer att fungera som ett slags pass för att kunna delta i den globala handeln. (Krut & Gleckman, 1998, s.77 ff.) Dessa förhållanden är inte att föredra i en hållbar utveckling. Hållbarhet bygger på att miljöfrågor ska integreras i företagets övriga verksamhet och inte ses som en sidofråga, eller som en täckmantel för andra egentliga syften.

I mycket av litteraturen avseende miljöledningssystem framhävs det att företag kan erhålla konkurrensfördelar vid en certifiering enligt ISO 14001. Detta ska dock inte enbart ses som en positiv aspekt enligt Welford. Hållbar utveckling och miljöaspekter är allt för viktiga för att enbart ses som strategiska verktyg för att vinna kortsiktiga konkurrensfördelar och marknadsandelar. Samarbete borde förordas istället för konkurrens för att reducera miljöpåverkan och utarbeta hållbara strategier. (Welford, 2000, s.19) Welford menar inte att konkurrens är något dåligt utan snarare att dess dominans hindrar vissa möjligheter som kan uppnås genom ett samarbete. Samarbetsstrategier kan leda till synergifördelar för företag inom en region, som t.ex. att förhindra slöseriet med dubbelt resursutnyttjande. En samarbetsstrategi leder till att företag delar med sig av erfarenheter, delar på kostnader och fördelar avseende forskning och utveckling m.m., vilket i sin tur leder till att alla företag antar bästa praxis. (Welford, 2000, s.36) Denna idé om samarbete är inte helt ny, utan har förekommit en längre tid inom näringslivet. Till exempel bildades holdingbolaget PSA Peugeot Citroën 1975 och därmed ingick de två bilmärkena i samma företagsgrupp. Med bibehållna märkesidentiteter kunde de nå samordningsvinster genom att slå samman forskning/utveckling, göra gemensamma inköp och dela vissa komponenter som t.ex. motorer och växellådor. (Citroën Sverige AB, 2000, s. 4 f.) I år har vi även sett prov på samarbete då SEB och Föreningssparbanken gick samman med fördelar att kunna dela på vissa resursinsatser. Konkurrens i en hållbar utveckling bör således mer syfta till att konkurrera ut de företag som inte uppnår rimliga hållbarhetsnivåer. Det ska vara en konkurrensfördel att anta ett arbetssätt för att gå i en hållbar riktning.

Jag har tidigare påpekat att ISO 14001 enbart behandlar miljömässiga aspekter och således bortser från resterande delar i en hållbar utveckling. Detta utgör naturligtvis ett hot eftersom ISO 14001 har blivit ett väl etablerat ledningssystem hos företag både i Sverige och internationellt, ett ledningssystem som inte på ett tillfredställande vis bidrar till en hållbar utveckling.

Kravet på ständiga förbättringar i ISO 14001 är, som jag tidigare nämnt, ett hot när det gäller ett långsiktigt tänkande. Det finns även ett annat hot med detta krav, nämligen att företag inte arbetar fram tillräckligt höga och genomgripande mål som de egentligen skulle kunna göra. Anledningen till att företag håller tillbaka sina ambitioner är att de år efter år lätt ska kunna uppfylla kravet på ständiga förbättringar. Om genomgripande och stora förbättringar görs under en kort tid är det inte säkert att företaget senare kan leva upp till kravet på ständiga förbättringar. Denna taktik hör inte hemma i en hållbar utveckling, utan där handlar det om att göra det yttersta så snart som möjligt. Detta hot hör även ihop med att det inom ISO 14001

¹² I en företagsundersökning gjord av Gabrielsson & Rahmqvist (1999) kommer man fram till att det är en nackdel om företag inte har ISO 14001 eftersom systemet har blivit en förutsättning på marknaden.

inte finns några direkta krav på prestandanivåer, utöver vad som begränsas enligt lagar och andra regleringar.

Under senare år har mycket arbete lagts ner på att skapa internationella miljökonventioner, principer och standarder. Överenskommelserna har skett med hög grad av öppenhet och inneburit ett involverande av experter, näringsliv, regeringar, miljögrupper, övriga NGOs samt andra intressenter. Detta har lett till en ökad demokratisering av internationellt beslutsfattande. Även sociala och ekonomiska faktorer har inkluderats i internationellt miljömässiga överenskommelser. ISO:s tillvägagångssätt, med en nästan uteslutande företagsmässig utgångspunkt, har dock allvarligt hotat att försvaga den ökade involveringen av allmänheten i internationella överenskommelser. Samtidigt kan den växande enigheten om att alla tre aspekterna (socialt, ekonomiskt samt miljömässigt) ska inkluderas i det hållbara perspektivet skadas. (Krut & Gleckman, 1998, s.60) Detta hot beror på att ISO inte har antagit ett öppet förhållningssätt och involverat olika samhällsgrupper och intressenter vid utvecklande av ISO 14000. Exempelvis har utvecklingsländer varit kraftigt underrepresenterade under utvecklingen av ISO 14000-standarderna. (Krut & Gleckman, 1998, s.41 f.) ISO har också därmed bortsett från vad som sägs i Riodeklarationens tionde princip:

”Miljöfrågor hanteras bäst när alla berörda medborgare deltar på lämplig nivå. På det nationella planet ska varje individ ha skälig tillgång till den miljöinformation som finns ... och de ska ges möjlighet att delta i beslutsprocesser. Stater ska underlätta och uppmuntra folkligt medvetande och deltagande genom att se till att information finns lätt åtkomligt...”

(www.agenda21forum.org/rapporter/riodekl.rtf)

ISO 14001 ställer för övrigt inga krav på att företag ska uppfylla mål och principer som utarbetats och antagits vid internationella överenskommelser under den senaste 20 årsperioden. (Sheldon (red), 1997, s.52, Krut & Gleckman, 1998, s.34.) Detta utgör ett hot mot dessa överenskommelsers giltighet och genomslagskraft som i många avseenden utarbetats för en hållbar utveckling. ISO 14001 kunde ha inkluderat dessa mål och principer som arbetats fram istället för att enbart förbinda sig till ständiga förbättringar av ledningssystemet. ISO 14001 kunde exempelvis ha refererat till CERES principerna. Dessa principer är från 1989 och syftar till en hållbar utveckling. Det finns även ett antal internationella miljökonventioner som ISO 14001 skulle kunna referera till, exempelvis Montrealprotokollen, Klimatkonventionen och Konventionen om biologisk mångfald. Agenda 21 inkluderas inte heller i ISO 14001. Standarden citerar visserligen Agenda 21 i sitt appendix, men principerna för Agenda 21 tillämpas dock inte i ISO 14001 (Sheldon (red), 1997, s.49 ff.). En internationell miljöstandard har således skapats utan referens till internationellt miljömässigt vedertagna överenskommelser. ISO missade därmed möjligheten att bidra till den globala frågan om hållbar utveckling. Det finns därmed enligt Krut & Gleckman (1998, s.51) ingen uppgift om att syftet med ISO 14001 skulle vara att främja en hållbar utveckling, utan det utgör endast en standardisering och verktyg inom ramen för miljömanagement.

Det finns dock en möjlighet att mål och principer av detta slag skulle kunna inrymmas i ISO 14001. Standardens krav på att organisationen måste identifiera *lagar och andra krav* skulle kunna innebära att nationella miljömål, olika överenskommelser och principer m.m. definieras som *andra krav*. I standarden (SS-ISO 14001, 1996, s.21) anges följande som exempel på vad *andra krav* kan utgöra:

- Branschstandarder
- Överenskommelser med myndigheter
- Råd, riktlinjer och rekommendationer

Trots att möjligheten finns så visar ändå utvecklingen av ISO 14001 inte några tecken på att internationella principer och överenskommelser av detta slag har inkluderats.

Hur kommer det sig egentligen att en internationell standard för miljöledningssystem inte tar hänsyn till mycket viktiga internationella överenskommelser såsom Riodeklarationen? Jag har inget klart svar på den frågan, men en teori skulle kunna vara att de internationellt miljömässiga överenskommelser som finns inte riktigt stämmer överens med de underliggande syften som skaparna av ISO 14001 har. Organisationen ISO grundades med syfte att underlätta internationell kommunikation, främja tillväxt av handel och samarbete inom intellektuella, vetenskapliga, teknologiska och ekonomiska områden. ISO 14001 skapades också med en övervägande del representanter från företagsvärlden. ISO kanske inte är en lämplig organisation för en standardisering av miljöledningssystem, i alla fall inte om dessa ska bli hållbara. Ett hållbart ledningssystem måste därför utformas av en organisation som har som syfte att främja en hållbar utveckling snarare än en ekonomisk tillväxt.

Med anledning av ovanstående är det kanske inte så konstigt att ISO 14001 inte har inneburit ett avstamp från den dominerande tillväxtparadigmen. Enligt Welford (1995, s.82) ifrågasätter inte ISO 14001 tillväxttanken i den dominerande ekonomisynen. För en hållbar utveckling krävs ett nytt tänkande och en annorlunda fokusering hos ledningssystemen på företag. Det behövs ett ökat inslag av hållbarhetsaspekter inom näringslivet. ISO 14001 innebär ett hot i detta avseende eftersom det snarare kommit att bli ett verktyg för tillväxt i företag istället för hållbar utveckling. Denna ståndpunkt grundar jag även på den fokus som finns hos systemet när det gäller att kunna uppnå reducerade monetära kostnader, finansiella fördelar, konkurrensfördelar, ökade marknadsandelar samt helt nya marknadsmöjligheter, alla viktiga komponenter för en fortsatt ekonomisk tillväxt.

Ett problem med en ökad införsel av traditionella miljöledningssystem är att företag tror att de inför ett system och principer för hållbar utveckling. Detta är dock inte fallet, vilket visar sig vid en studie av vad hållbar utveckling innebär. Vad som krävs är ett skifte i värderingar hos företag mot acceptering av etiska och sociala ansvarstaganden. Ett alternativ till dagens miljöledningssystem skulle kunna vara att införa ett ledningssystem enligt principer för hållbar utveckling. Detta är något som denna uppsats försöker bidra till.

STYRKOR	SVAGHETER
<ul style="list-style-type: none"> • Systematiskt & strukturerat arbetssätt • Förebyggande miljöarbete • Tydliga strategier, mål & handlingsplaner • Reducerad miljöbelastning • Uppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> • Bristande krav på nivå för miljöprestanda • Saknar den socioetiska dimensionen • Saknar den monetära dimensionen • Inget krav på allmänt tillgänglig rapport • Kortsiktiga cykler av ständig förbättring • Bristfällig fokus på miljöprestanda vid revision
MÖJLIGHETER	HOT
<ul style="list-style-type: none"> • Delvis förbättrad miljöprestanda • Sprider miljökunskap • Delvis förbättrade intressentrelationer • Monetära fördelar • Stärkt miljöprofil • Konkurrensfördelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Certifiering p.g.a. marknadssyften • Täckmantel • Fokus på konkurrens hämmar samarbete • Inkluderar ej samtliga tre dimensioner • Låg ambitionsnivå p.g.a. ständiga förbättringar • ISO:s slutenhet & dess ursprungssyfte • Beaktar ej internationella överenskommelser • Verktyg för tillväxt snarare än för hållbarhet

Figur 7. Summering av SWOT-analysen avseende miljöledningssystemet ISO 14001s bidrag till en hållbar utveckling. I analys berör styrkor och svagheter interna egenskaper hos ISO 14001, medan hot och möjligheter berör externa faktorer som kan påverkas av standardens inneboende egenskaper. De styrkor och möjligheter jag här funnit hos ISO 14001 ska försöka bevaras vid utformningen av skissen till ett framtida hållbart ledningssystem, medan hoten och svagheter ska undvikas.

6.2 ISO 14001 kontra ett framtida hållbart ledningssystem

Ett problem med en ökad införsel av traditionella miljöledningssystem som ISO 14001 är att företag tror att de inför ett system och principer för hållbar utveckling. Detta är dock inte fallet vid en närmare studie av vad hållbar utveckling innebär. Vad som krävs är ett skifte i värderingar hos företag mot acceptering av etiska och sociala ansvarstaganden. Ett framtida alternativ hos företag skulle kunna vara att införa ett ledningssystem enligt principer för hållbar utveckling där även sociala och etiska ansvarstaganden inkluderas. Frågan är vilka väsentliga skillnader som skulle föreligga mellan ett framtida hållbart ledningssystem och det traditionella systemet ISO 14001?

Enligt kritisk teori måste underliggande strukturer, värderingar och förhållanden m.m. blottas för att kunna klargöra orsaker till att olika problem existerar. Den grundsyn och de bakomliggande värderingar som finns vid skapande av ett ledningssystem präglar också själva ledningssystemets roll och funktion i senare led. Jag vill i denna jämförande analys peka på några underliggande faktorer som är avgörande om ett ledningssystem ska kunna bidra till en hållbar utveckling. Ur en ekologisk ekonomisk synvinkel ser jag följande aspekter som viktiga att belysa:

- Syn på utveckling och ekonomiska system
- Syn på gränser för ageranden hos företag
- Syn på förhållandet mellan människa och natur
- Ledningssystemens omfattning

- Syn på miljöproblemen och hur de ska lösas
- Syn på mätmetoder samt centrala verktyg inom ledningssystemen
- Övriga viktiga delar i ledningssystemen

Dessa jämförelseparametrar som undersökts finns sammanställda i tabell 4 i slutet på detta kapitel.

Syn på utveckling och ekonomiska system

ISO 14001 innebär inte att företag antar principer för en hållbar utveckling, vilket hittills varit en allmän uppfattning. Visserligen hjälper ett miljöledningssystem till med strukturering av företagets arbete och att individer förstår sina roller och ansvarsområden m.m., men det innebär inte den paradigmförskjutning som krävs inom företagstänkandet avseende globala hållbara koncept. Enligt Welford (1995, s.83 ff.) är en paradigmförskjutning inom företagsvärlden viktigast för att kunna skapa ett hållbart ledningssystem. ISO 14001 ifrågasätter inte den dominerande paradigmen hos traditionellt tillväxttänkande företag utan innebär en ansats med ett snävt och företagscentrerat perspektiv. Systemet koncentrerar sig på företaget och bortser från vidare globala effekter av policy, strategier, mål m.m. I en hållbar utveckling krävs ett vidgat, holistiskt perspektiv där även regionala och globala effekter av ett företags agerande beaktas. För en hållbar utveckling krävs ett nytt tänkande och en annorlunda fokusering hos ledningssystemen på företag.

ISO 14001 har skapats av en organisation (ISO) som bildades med syfte att underlätta internationell kommunikation samt främja tillväxt av handel och samarbete inom intellektuella, vetenskapliga, teknologiska och ekonomiska områden. ISO 14001 skapades också nästan enbart av representanter från företagsvärlden vilket innebar att åsikter från andra intressenter förbisågs. Med anledning av detta är det inte så konstigt att ISO 14001 inte ifrågasätter tillväxttanken. Det verkar snarare som om ISO 14001 blivit ett bland många verktyg för att främja ekonomisk tillväxt. ISO 14001 har alltmer börjat ses som ett krav från marknaden, varför syftet med en certifiering kan komma att bli rent marknadsmässigt. Vid tal om motiv till varför systemet ska införas påpekas ofta att det kan ge reducerade monetära kostnader, finansiella fördelar, konkurrensfördelar, större marknadsandelar samt helt nya marknadsmöjligheter. Därmed hamnar miljöfrågorna i skuggan av ett rent ekonomiskt lönsamhets- och tillväxttänkande. Samtidigt har denna utveckling av miljöledningssystem inneburit att miljöfrågan aktualiserats på marknaden, vilket ändå kan ses som positivt.

ISO är med anledning av dess ursprungssyfte inte den rätta organisationen för en standardisering av ledningssystem om dessa ska bli hållbara. Ett hållbart ledningssystem måste därför utformas av en organisation som har ett syfte att främja en hållbar utveckling snarare än en ekonomisk tillväxt. Ett hållbart ledningssystem måste därmed vila på en annorlunda uppfattning om utveckling och ekonomiska system jämfört med vad ISO 14001 gör. Utveckling handlar i detta fall inte om att något måste växa och bli större, utan det handlar om en förändring. Enligt Costanza et al (1997 s.7) är inte en ökad ekonomisk tillväxt den rätta vägen att nå en hållbar utveckling: *"Throughput growth is not the way to reach sustainability; we cannot "grow" our way into sustainability."* En immateriell tillväxt förordas istället där innovation, förädling samt bearbetning av befintliga resurser är centralt, vilket inte gör anspråk på ett större ekologiskt utrymme. Det handlar om att en ökad mängd kunskap och information byggs in i produkter och tjänster. En annan central aspekt är att satsa mer på humankapital än fysiskt kapital. En utveckling i hållbar anda handlar också om att flytta fokus från kvantitet till fokus på en kvalitativ förbättring i människors liv. Enligt Herman Daly ska utveckling kontra tillväxt ses på följande vis:

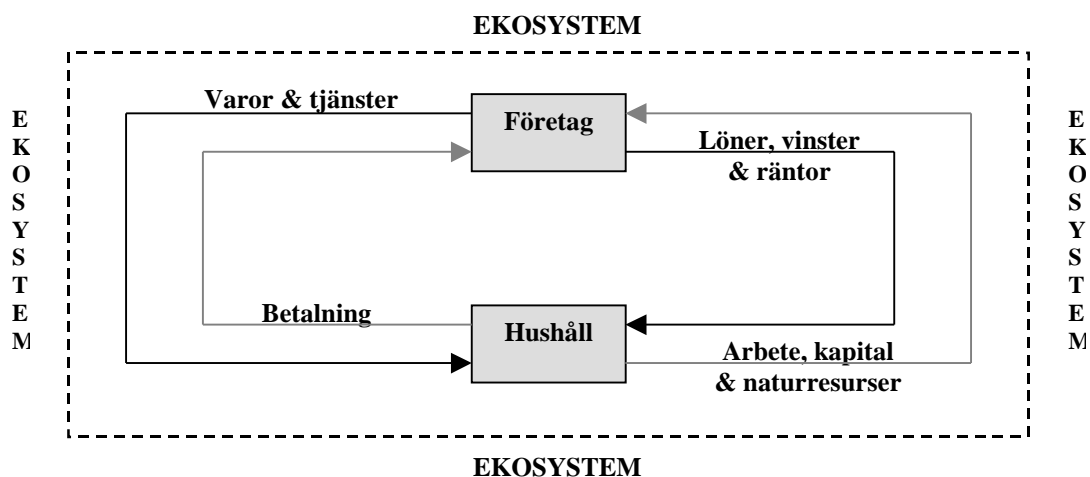
"When something grows it gets bigger. When something develops it gets different. The earth ecosystem develops (evolves), but it does not grow. Its subsystem, the economy, must eventually stop growing, but can continue to develop. The term "sustainable development" therefore makes sense for the economy, but only if it is understood as "development without growth"." (Daly i Des Jardins, 1997, s. 59)

Hållbarhet handlar alltså om att en utveckling måste hålla sig inom de gränser som ekosystem sätter upp (vilket diskuteras i nästkommande jämförelseparameter). Frågan är hur vi skapar en utveckling utan tillväxt, eller hur en tillväxt ser ut som befinner sig inom ekosystemgränserna? Ett sätt att hantera denna fråga kan vara att analysera vilka krav och restriktioner som måste ställas upp för att skapa hållbarhet och att sedan tillåta samhälle och företag utvecklas och om möjligt växa inom den ramen. Denna uppsats utgör ett försök till att identifiera vilka aspekter som behövs för en hållbar utveckling hos företag. Dessa aspekter måste därför finnas som utgångspunkt vid all planering, såväl socialt, miljömässigt som ekonomiskt.

Syn på gränser för ageranden hos företag

I ISO 14001:s kravspecifikation finns ett krav på att företaget ska följa tillämpliga lagar och regleringar. Detta krav utgör tillsammans med olika branschöverenskommelser och utsläppstillstånd från myndigheter den yttersta gränsen inom vilken företaget kan agera. Dessa begränsningar är dock inte tillräckliga för en hållbar utveckling.

De naturliga ekosystemen utgör källan till alla resurser som det underordnade ekonomiska systemet behöver. Enligt Costanza et al måste ekosystemets långsiktiga kapacitet avseende dess regenerations- och assimilationsförmåga beaktas eftersom denna är begränsad. Därför måste också graden av utsläpp och resursuttag minimeras. De ekonomiska aktiviteterna i dagens samhälle kan därför inte tillåtas växa okontrollerat, utan det ekonomiska systemet måste hålla sig inom de ekologiska gränser som naturen sätter. (Costanza et al, 1997 s.6 ff.) Ett hållbart ledningssystem bör därför istället ange det naturliga ekosystemet som den yttersta gränsen inom vilken ageranden måste hållas. Detta förhållningssätt åskådliggörs med hjälp av figur 8 nedan.

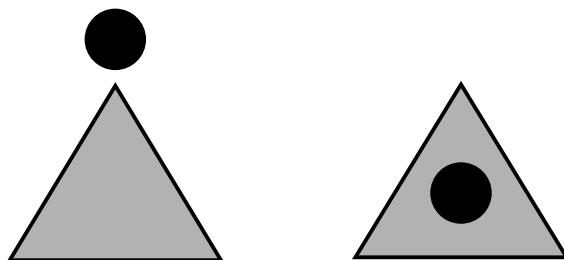


Figur 8. Figuren visar det samhällsekonomiska kretsloppet inom vilket företag agerar. Detta system är endast en del av det större ekologiska kretsloppet som berör samspelet mellan ekologi och ekonomi. Jag vill med denna figur illustrera att alla ageranden hos företag (och även agerande inom samhället) måste hålla sig inom de ekologiska gränser som naturen sätter.

Källa: Egen bearbetning av Eklund, 1998, s.54.

Syn på förhållandet mellan människa och natur

I en hållbar utveckling bör synen på förhållandet mellan människa och natur förändras. Traditionella miljöledningssystem som ISO 14001 har enligt Welford (1995, s.84) en antropocentrisk utgångspunkt. Ett hållbart miljöledningssystem ska inte enbart bygga på kriterier för hälsa och säkerhet ur ett antropocentriskt perspektiv, utan bör även ge djur och natur ett eget värde som är värt att uppmärksamma. Samhällens och företagets syn borde förändras från att människan befinner sig i en position över naturen, till att befinna sig i naturen och agera inom dess gränser. Detta är något som figur 9 på nästa sida illustrerar.



Figur 9. Illustration av synen på förhållandet mellan människa och natur. Samhällens och företagets syn borde förändras från att människan står utanför och befinner sig i en härskande position över naturen, till att befinna sig i naturen och samspela med denna.

Ledningssystemens omfattning

ISO 14001 behandlar enbart den miljömässiga dimensionen av hållbar utveckling. Ett hållbart ledningssystem måste dock även inkludera den socioetiska- och den monetära dimensionen. Det finns argument för att ett så kallat ISO 14001-Plus kan skapas för att öka systemets förenlighet med en hållbar utveckling. Detta "plus" skulle i sådana fall innebära att vissa aspekter lades till i standarden som nu saknas, exempelvis att allmänheten involveras och informeras på ett bättre sätt och att systemet ställer krav på nivå gällande miljöprestanda (Krut & Gleckman, 1998, s.11 ff.).

ISO ser över sina standarder med fem års mellanrum, eller när någon speciell utveckling tar fart (Krut & Gleckman, 1998, s.112). Det finns således rent teoretiskt en möjlighet att ändra i standarden. Jag anser dock att det inte räcker med ett "ISO 14001-Plus" för att hjälpa företag mot en hållbar utveckling. ISO 14001 och dess skapare ISO är förenat med så pass många grundläggande antaganden, värderingar och perspektiv som inte hör hemma i en hållbar utveckling. Jag ser det mer fruktbart att skapa ett helt nytt ledningssystem för företag.

Syn på miljöproblemen och hur de ska lösas

Ur ett ekologiskt ekonomiskt perspektiv bör miljöfrågor integreras i den övriga verksamheten hos företag och inte ses som en sidofråga. Det är bland annat därför ett hållbart ledningssystem ska beakta fler aspekter än enbart miljömässiga. Miljöaspekter, socioetiska aspekter samt monetära aspekter ska alltså uppmärksammas hos företag vid beslutsfattande och agerande. ISO 14001 tenderar dock inte att integrera miljöfrågan på ett bra sätt i företagets huvudverksamhet eftersom det är ett separat system för miljöledning.

I dagens tillväxtparadigm (som ISO 14001 bygger på) förekommer en tro på att teknik kan lösa miljöproblem och det finns en stor tillit till substitutionsmöjligheter. I ett hållbart perspektiv bör dock ett ledningssystem bygga på mer förebyggande miljöarbete samt på tillämpning av försiktighetsprincipen. Teknikmässiga lösningar handlar många gånger om att bromsa eller lindra ett negativt förlopp som redan uppstått, vilket exempelvis kan gälla

katalysatorer och rökgasrening. (Det finns naturligtvis även teknikutveckling på ett mer förebyggande plan, exempelvis teknik för utnyttjande av solenergi.) I ett hållbart ledningssystem bör företag lägga ner mycket resurser på proaktivt miljöarbete. Det handlar om en förändring i värderingar och tänkande samt att arbeta för livsstilsförändringar i en större utsträckning. Målet för företag bör vara att finna så bra lösningar som möjligt på de olika problemen längs hela ledet i figur 1 på s.9. Alla åtgärder är naturligtvis nödvändiga, men företag bör sätta in mer resurser i startskedet av kedjan för att kunna minska belastningen i slutändan. Förebyggande åtgärder är därför att föredra. I en hållbar utveckling är försiktighetsprincipen att föredra framför en tro på att substitution så småning om kan lösa problem med knapphet på olika resurser. I en hållbar utveckling ses miljöproblemen som komplexa, där vi inte har full kunskap om olika samband i naturen. Denna osäkerhet som finns gör att försiktighetsprincipen ska uppmärksammas i ett hållbart ledningssystem.

Syn på mätmetoder samt centrala verktyg inom ledningssystemen

I ett hållbart ledningssystem ökar inslag av verktyg som kan bidra till helhetsbedömningar. Därför utgör livscykelanalyser ett viktigt verktyg. Företag granskar med hjälp av livscykelanalysen både direkt och indirekt påverkan hos en produkt eller tjänst, vilket ger ett vidgat perspektiv i vissa avseenden.

Enligt Welford (1995, s.83ff) är den traditionella ansatsen med ISO 14001 statisk beroende på att företag tittar på direkt och relativt lätt mätbar påverkan samt på lag- och systemuppfyllelse under just ett tillfälle då mätning görs. Företaget tenderar då att endast få ett ögonblicksmått på förhållandena i miljön. Revisioner och uppmätningar görs visserligen fler gånger under året, för att kunna förbättra systemet. Detta sker dock inte i enlighet med naturens dynamik och ekologiska processer som ständigt förändrar sig. Att gå bortom dessa traditionella revisions- och kontrollansatser kräver en förändring i fokus hos ledningssystem på många sätt och vis. Att övergå till ett slags hållbart ledningssystem medför att revisioner och mätningar måste anta en dynamisk ansats, där företag tar hänsyn till att ekosystem förändras över tid och att dessa system är mycket komplexa. Detta dynamiska ledningssystem måste ta hänsyn till påverkan i framtiden, där både direkta, indirekta samt kumulativa effekter av förorening uppmärksammas. Företaget måste även uppmärksamma de långtidseffekter som vissa föroreningar och ingrepp ger i ekosystem.

I en hållbar utveckling bör företag beakta ”flöden och positioner”. Traditionellt tittar företag exempelvis på om dess kväve- och fosforutsläpp till vattendrag har minskat. Om en reduktion har skett till uppsatta mål är allt i sin ordning enligt ISO 14001. I detta fall har företaget reducerat sina flöden av föroreningar. I ett hållbart ledningssystem är det även viktigt att kontrollera olika positioner. Detta handlar om att undersöka om de reducerade utsläppen verkligen bidrar till att förändra tillståndet i miljön. Ekosystem kan som bekant motstå och assimilera olika mycket ämnen och föroreningar innan en förändring i dess tillstånd sker. Att gå från tillståndet (positionen) att vara en förorenad sjö till att bli en ”frisk” sjö, kan kräva en mycket större reduktion av föroreningar hos företaget än de uppsatta mål som finns inom ISO 14001. I ett hållbart ledningssystem ska företag därmed inte nöja sig med att reducera sina flöden, utan även titta på dess medverkan till att förändra positioner.

För att kunna styra ett företag effektivt mot uppsatta mål är det viktigt att kunna mäta måloppfyllelse. Den traditionella tonvikten på kvantitativa mått av prestanda och tillväxt har negativa konsekvenser eftersom det tenderar att inte inkludera sociala och etiska aspekter. Många av de hållbarhetsaspekter som måste finnas med i ett hållbart ledningssystem kan inte mätas på ett direkt och kvantitativt vis. I ett hållbart ledningssystem måste därför mätningar vidgas så att även kvalitativa bedömningar inkluderas. Medan traditionella miljömätningsspecifika procedurer beaktar kvantitativa, statistiska och kortsiktiga prestationer, är

hållbarhetsmätningar mer inriktade på långsiktiga bedömningar som går bortom snäva miljö-kriterier och medräknar även vidare sociala och etiska aspekter.

Det kommer inte att finnas ett aggregerat mått på hållbarhet i framtiden. Viktig information kan gå förlorad om företaget i endimensionella termer väger samman och summerar olika hållbarhetsaspekter. I ett hållbart ledningssystem bör företag istället hålla isär olika bedömningar för att kunna få en så helhetlig bild som möjligt avseende företagets måluppfyllelse. Eftersom vi är intresserade av förändringen och farten mot en hållbar utveckling kan den bedömningsteknik som presenteras i tabell 3 på s.25 vara av fördel för företag. Olika parametrar som påvisar om företag går mot en hållbar utveckling skulle exempelvis kunna gälla att kontrollera arbetsförhållanden, frånvaro, utbildningsinsatser, grad av investering i human kapital, sponsoravtal, kundinformation, lönsamhet, öppenhet i form av miljörapport, LCA, dematerialisering samt reducerad miljöbelastning. (Se även bilaga 2 för en utförligare presentation av olika indikationsparametrar som kan användas vid bedömning av en hållbar utveckling.) För en mångsidig bedömning av ett företags utveckling i hållbar riktning bör ett vitt spektrum av intressenter anlitas.

Övriga viktiga delar i ledningssystemen

En revision av miljöledningssystemet ska utföras enligt ISO 14001s kravspecifikation. Dessa revisioner tenderar att fokusera på själva ledningssystemet och inte innehållet i detta. Enligt Krut & Gleckman (1998, s. 98) kan följande missförhållanden uppstå i detta fall:

”Det spelar ingen roll hur mycket avfall en ISO-certifierad organisation dumpar i ett vattendrag. Det som är viktigt är att organisationens miljöledningssystem vet om vad som pågår”. (egen översättning)

I ett hållbart ledningssystem bör därför revisioner istället utföras med syfte att kontrollera prestanda och innehåll i systemet. Kontroll ska ske om uppsatta mål är uppfyllda. Dessa mål kan dock inte företagen själva få sätta upp på måfå som i ISO 14001. Enligt Welford (1995, s.76) ger dessa självuppsatta mål en dålig garanti om en hållbar framtid. Därför bör företag arbeta fram mål och handlingsplaner gällande samtliga hållbarhetsaspekter utifrån någon slags checklista. Företaget ska ha en klar uppfattning om vad hållbar utveckling innebär och vad som måste finnas med i målformuleringen för att företaget ska färdas i rätt riktning.

Ständiga förbättringar är en central aspekt hos ISO 14001. Denna aspekt riskerar dock, enligt vad jag tidigare påpekat, att bidra till en kortsiktig planering. Detta eftersom företag måste kunna uppfylla mål inom en revisionscykel för att få behålla sin certifiering. I ett hållbart ledningssystem måste det finnas utrymme för en mer långsiktig planering, eftersom hållbarhet är en process som pågår under mycket lång tid (om inte för evigt?). Jag ser dock inte några hinder att långsiktiga mål delas upp för att kunna påvisa vissa trender under en kortare tid.

Tabell 4. En sammanställning av jämförelsen mellan vad som är centralt i ISO 14001 kontra ett framtida hållbart ledningssystem.

ISO 14001	Hållbart ledningssystem
Ekonomisk tillväxt	Hållbar utveckling
Lagar & andra krav	Ekosystemet som yttersta gräns
Antropocentrisk	Naturen har ett eget värde
Miljömässiga dimensionen	Socioetiska-, miljömässiga- & monetära dimensioner
Miljön som en sidofråga	Integrering av miljöfrågan
Tekniklösningar	Livsstilsförändring
Substitutionstilltro	Försiktighetsprincipen
Statisk	Dynamisk
Utsläppsuppmätningar, ögonblicksmått	LCA
Direkt miljöpåverkan	Direkt, indirekt & kumulativ miljöpåverkan
Flöden	Flöden & positioner
Kvantitativa mått	Kvantitativa & kvalitativa mått
Revision av ledningssystemet	Revision av miljöprestanda
Självuppsatta mål	Klart definierade hållbarhetsmål
Kortsiktig planering	Långsiktig planering

7 Skiss på ett hållbart ledningssystem

Enligt kritisk teori bör forskare inte enbart beskriva olika problem utan även komma med lösningar på dem. I detta kapitel återfinns därför en skiss på hur ett hållbart ledningssystem skulle kunna utformas och vad detta system måste innehålla. I och med denna skiss försöker jag lösa vissa problem som finns med ISO 14001 avseende dess giltighet i en hållbar utveckling.

7.1 Grundläggande värderingar

Ett effektivt ledningssystem är centralt för ett företag som vill arbeta mot en hållbar utveckling eftersom det oberoende av företagsstruktur är avsaknaden av ett effektivt ledningssystem som leder till misstag. En hållbar verksamhet behöver tydliga strategier, policys och mål vilket ett ledningssystem hjälper företaget med på ett bra sätt. Det visade sig också i SWOT-analysen att just dessa egenskaper var till fördel hos ISO 14001, vilket medför att en systembaserad ansats ska antas av företag. Företag kan utveckla ett så kallat *hållbart ledningssystem*, vilket utgör ett ramverk som rymmer olika strategier, policys och mål samt handlingsplaner och rutiner för att kunna genomföra dessa. Frågan är hur detta hållbara ledningssystem ska utformas, vad det bör innehålla samt vilka värderingar det bör grunda sig på? Denna fråga ska jag försöka besvara i resterande del av kapitlet.

Ett hållbart ledningssystem måste ha som huvudsyfte och mål att bidra till en hållbar utveckling. Det hållbara ledningssystemet får inte användas som en täckmantel för andra egentliga syften, det kan exempelvis gälla marknadssyftet och för att förbättra företagets konkurrensmöjligheter. En annan sak är om ledningssystemet bidrar till en bättre position på marknaden. Huvudsyftet ska dock vara en hållbar utveckling. Därmed är det viktigt att företagets grundläggande värderingar och perspektiv inte utgörs av en vision om ekonomisk tillväxt, utan snarare av en vision om hållbar utveckling. ISO är inte heller en tillfredställande organisation för att utarbeta en standard för ett hållbart ledningssystem. Detta är beroende av den inneboende tillväxtorienteringen som gör sig gällande hos organisationen. Jag förordar istället att en organisation med syfte att verka för en hållbar utveckling bildas och tar på sig denna uppgift.

Vidare bör företaget värdera miljön för dess egna inneboende värde. För hållbarhet förordas en syn där människan samspelar med naturen på dess villkor, snarare än att vi ser oss som överordnade naturen vilka kan bemästra den med olika verktyg och tekniker. Ekosystemet måste också ses som den absoluta gränsen inom vilken företags ageranden måste rymmas. Miljöproblemen och ekosystemen är av en komplex natur, vilket ett hållbart ledningssystem måste ta hänsyn till. I dag har vi inte fullständig förståelse om olika samband i naturen och vad olika ingrepp kan leda till. Därför måste företag anta en förebyggande ansats och mycket resurser måste tilldelas problem som rör livsstilsfrågor. Tekniklösningar ska dock inte helt förbises, men resurser ska inte enbart koncentreras till sådana åtgärder. Eftersom miljöproblemen är komplexa ska försiktighetsprincipen utgöra en central del i ett hållbart ledningssystem. Substitutionstänkandet (tron att substitutionsmöjligheter uppkommer via marknadskrafter eller av sig självt) bör dämpas. Naturligtvis bör företaget dock söka efter substitut på varor som inte är fördelaktiga ur ett hållbart perspektiv.

7.2 Innehåll i ett hållbart ledningssystem

I ett hållbart ledningssystem ska alla tre dimensioner (socioetiska, miljömässiga och monetära) inkluderas. Företaget ska utarbeta strategier, policy och mål som inrymmer samtliga dimensioner. Detta kommer senare att leda till att företaget vid beslutsfattande och agerande tar hänsyn till samtliga aspekter för hållbarhet. Exempel på aspekter som företaget måste arbeta för är: jämlikhet, öppenhet, etiska ställningstaganden, förebyggande miljöarbete och goda affärsrelationer. Företag måste med andra ord arbeta med samtliga aspekter som jag arbetat fram i delkapitel 4.2 och vilka finns sammanställda i tabell 2. Det är inte rimligt att företag måste uppnå stora förändringar inom samtliga områden med en gång, men det måste finnas strategier, policys och mål för alla aspekter. Handlingsplanerna kan sedan periodvis koncentreras till vissa aspekter som företaget ska arbeta mer intensivt med.

Det hållbara ledningssystemet måste innebära en dynamisk ansats, där hänsyn tas till naturens dynamik och till komplexa ekologiska processer som ständigt förändrar sig över tid. Företaget måste uppmärksamma de långtidseffekter som vissa föroreningar och ingrepp ger ekosystem. Det blir därmed viktigt att titta på indirekta och kumulativa effekter av förorening utöver direkt påverkan. För att vara säker på att förhållandena i miljön verkligen förbättrats måste både flöden och positioner uppmärksammas. Det hjälper kanske inte om ett företag minskar sina kvicksilver utsläpp (flöden) till en viss nivå eftersom innehållet av ämnet i ekosystemet (positioner) eventuellt inte minskar med följd att arter fortfarande inte överlever.

I ett hållbart ledningssystem ska heltäckande och varierande mål inom samtliga tre områden ställas upp. Om målmedvetenheten är oklar stretar verksamheten åt flera håll samtidigt och resurser blir ineffektivt utnyttjade. Det ska därför finnas både övergripande mål och delmål. De övergripande målen ska vara långsiktiga medan delmålen kan vara mer kortsiktiga för att påvisa om företaget utvecklas åt rätt håll. Det är dock viktigt att de långsiktiga målen utgör grunden för hållbarhetsarbetet. Delmålen ska endast utformas för att företaget ska kunna mäta måluppfyllelse under kortare perioder. Dessa delmål kan vara sådana som ska uppnås inom en revisionscykel.

För att ha en uppfattning om systemet leder företaget i rätt riktning måste företaget kontrollera sina arbetsinsatser med avseende på måluppfyllelse. Att mäta hållbar utveckling med ett aggregerat kvantitativt mått förefaller mycket svårt. Företaget bör istället använda sig av kvantitativa och kvalitativa mått parallellt. Det företaget ska söka efter är tecken på förändringar mot en hållbar utveckling och hur fort förändringar sker. Det är inte fruktbart att söka efter ett slutgiltigt resultat eftersom hållbar utveckling är en process att ständigt arbeta med och inget statiskt tillstånd som kan uppnås. I bilaga 2 finns olika parametrar som företag kan titta efter för att söka svar på om de färdas i en hållbar riktning. Detta sökande efter tecken på hållbarhet görs i revisionen av ledningssystemet. Revisionen ska inte enbart göras på själva ledningssystemet utan även på prestandanivåer. Detta innebär att ett hållbart ledningssystem på ett bättre sätt än ISO 14001 måste ange en nivå för prestanda. Det hållbara ledningssystemet ska därför ta hänsyn till de överenskommelser som gjorts internationellt för att främja en hållbar utveckling. Systemet bör bidra till att införliva olika principer och mål som man kommit fram till i dessa överenskommelser. Det kan exempelvis gälla att företaget måste beakta CERES-principerna, vissa mål inom Agenda 21, nationella miljömål och olika konventioner.

En annan viktig del i det hållbara ledningssystemet är öppenhet och involvering av intressenter. Företag måste göra information tillgänglig för intressenter så att dessa får en chans att bedöma företaget samt att kunna uttala sina åsikter. En företagsrapport om arbetet för en hållbar utveckling ska därför finnas tillgänglig för allmänheten. Företaget bör också på andra vis

upprätta forum för att underlätta kommunikation med intressenter. En intressent- analys kan också vara på sin plats för att reda ut vilka intressenter företaget har att göra med.

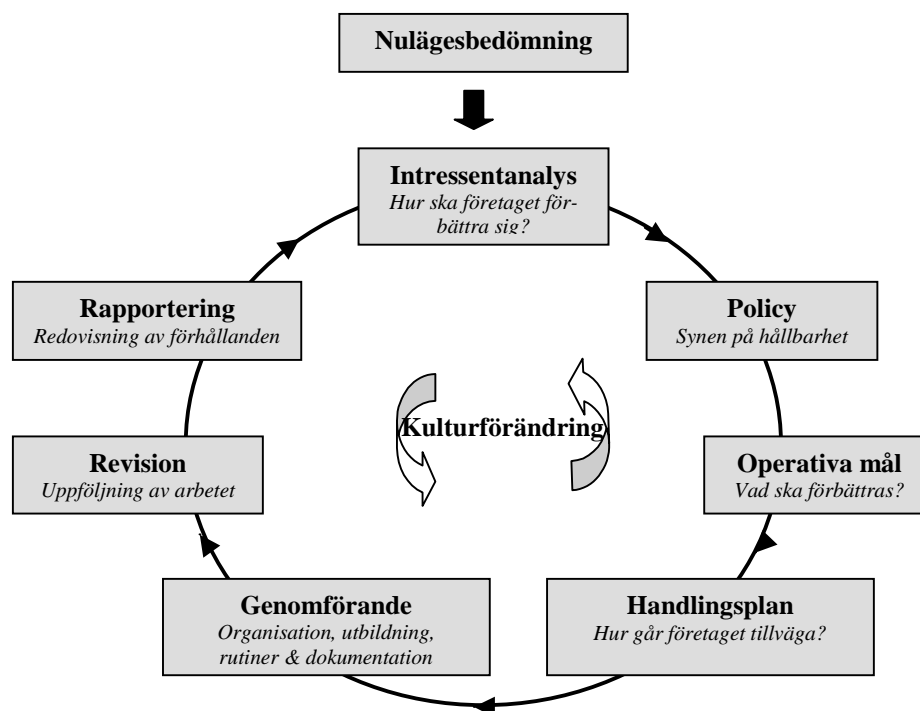
För att det hållbara ledningssystemet ska fungera effektivt måste alla anställda ha tydliga roller i organisationen. Deltagandestrategier och att främja demokrati blir därför viktiga arbetsområden. Organisationen ska inte ha hierarkistrukturer, utan organisationspyramider måste plattas ut för att tillåta ett friare flöde av information och högre flexibilitet. Kommunikation och styrning ska ske på en mängd olika vis; botten-upp, sidledes och topp-botten. Individerna måste också synliggöras i organisationen, där företaget tar hänsyn till olika ideologiska orienteringar. Annars kan vissa individer uppleva svårigheter att identifiera sig med organisationen, vilket leder till att företaget har svårt att bli enat och arbeta mot gemensamma mål. Det blir med andra ord viktigt att sträva efter en politisk ekonomisk organisation, PEO. Genom denna ansats förbättras bland annat samarbetet inom organisationen och olika intressegrupper kan samexistera. I ledningssystemet ska det således finnas mål om kulturell pluralism vilken på ett bättre sätt rymmer olika individers åsikter och tankar. Vidare bör beslut fattas så långt ner i organisationshierarkin som möjligt. Beslut ska fattas nära problemet eftersom dessa individer oftast har bäst förståelse för situationen. Därför måste varje individ inse sin roll och vara medveten om vad deras agerande leder till i ett vidare hållbart perspektiv. Kvaliteten på dessa beslut är beroende av vilka utbildningsinsatser som genomförs. De hållbarhetsaspekter som måste beaktas, de värderingar som måste förändras och de organisationsförändringar som krävs för en hållbar utveckling leder till en kulturförändring hos företaget. Denna kulturförändring är central för att ett hållbart ledningssystem över huvud taget ska fungera i en organisation.

7.3 Utformning av det hållbara ledningssystemet

Företag bör gå igenom en kontinuerlig process för att hantera arbetet med hållbarhetsaspekterna. Denna process utgörs av sju steg enligt figur 10 på nästa sida. Det första företag måste göra för att kunna utarbeta ett hållbart ledningssystem är en *nulägesbedömning* avseende samtliga hållbarhetsaspekter. Företaget måste exempelvis undersöka vilken miljöpåverkan de har, vilka naturresurser de utnyttjar, vilken grad av öppenhet som förekommer, vilka etiska ställningstaganden som finns, vilken kompetens som finns inom företaget samt förekomst av proaktivt miljöarbete. Nulägesbedömningen ska sedan ligga till grund för utarbetande av policyn.

Det första steget i det hållbara ledningssystemet handlar om att företaget ska identifiera sina intressenter och lyssna till dessas åsikter, önskemål och värderingar. *Intressentanalysen* finns sedan med vid utarbetande av policyn.

Steg två i det hållbara ledningssystemet är att ta fram en *hållbarhetspolicy*. Policyn utgör grunden i ett hållbart arbete och utifrån den ska det hållbara arbetet byggas upp. Därför är det mycket viktigt att denna utformas med stor omsorg. Om policyn inte är utarbetad enligt hållbara kriterier så kommer antagligen inte heller resten av arbetet hos företaget att bli hållbart. Policyn ska innehålla åtaganden avseende hållbarhetsprinciperna och täcka samtliga aktiviteter och intentioner avseende hållbarhet som företaget ska arbeta med. I hållbarhetspolicyn finns alltså ett åtagande utöver lagar och föreskrifter, och i denna ska även en nivå för prestanda anges. Enligt Sheldon (red) (1997, s.235) måste ett hållbart företag ha ett mer detaljerat ramverk för att kunna utforma sina mål än vad som idag vanligtvis finns inom ISO 14001. Policyn måste vara längre än en sida (vilket den vanligtvis är på idag) och mer utförlig. Det är dock möjligt att göra en sammanfattning av policyn på en separat sida för att få den lätt överskådlig.



Figur 10. Skiss på ett ledningssystem för en hållbar utveckling.

Efter att policyn har utarbetats ska *operativa mål* tas fram. Målen ska bygga på policyn. Företag ska ta fram både långsiktiga, övergripande mål och mer kortsiktiga delmål. Dessa mål ska täcka samtliga aspekter inom alla tre hållbarhetsdimensioner. I ledningssystemets fjärde steg ska *handlingsplaner* tas fram för att kunna uppfylla de utarbetade hållbarhetsmålen. I detta steg planerar personalen för hur målen ska kunna genomföras. Därmed tydliggörs ansvarsfördelning, vilka resurser som finns tillgängliga och som måste användas, vilka verktyg (exempelvis LCA) företaget ska använda sig av. Ett förtydligande görs även av vilken utbildning som behövs av personal. Dessutom klargörs tidsplanen samt vilka rutiner som måste inrättas m.m.

När handlingsplanerna står klara återstår att *genomföra* dessa. Det handlar om att få rutiner avseende kommunikation, dokumentation, kretsloppsanpassning m.m. att fungera och att genomföra den planerade utbildningen. Det kan även handla om att aktivt arbeta förebyggande och agera för jämlikhet, demokrati, goda affärsrelationer samt minskad miljöbelastning.

Steg sex innebär en *revision* av ledningssystemet och revision av prestandanivå hos företaget. Revisionen måste innehålla en uppföljning avseende organisationens måluppfyllelse. För att kunna se om företaget uppnått målen måste ett mått på prestanda tas fram. Exempel på sådana mått eller indikationer finns i bilaga 2. Därefter sker mätning/ bedömning och utvärdering av informationen som revisionen gett. Observera att det här handlar om att kontrollera om företaget utvecklas åt rätt håll och inte en kontroll angående ett visst slutgiltigt resultat. I det sjunde och sista steget ska företagens prestanda *rapporteras* externt och internt. Denna rapport ska innehålla grundliga uppgifter om samtliga tre dimensioner i en hållbar utveckling. Denna rapporteringsprocedur är relativt dyr, men utan den disciplin som revisioner och rapportering ger är det enligt Welford (1997, s.208) mindre troligt att en förändringsprocess kan ta fart. Tillsammans med resultaten från revisionen och rapporten utgör sedan intressentanalysen ett steg där förslag på förbättringar och olika åsikter ventileras. Intressentanalyssteget leder fram

till en reviderad policy och reviderade mål. Därmed är den kontinuerliga cykeln för det hållbara ledningssystemet sluten, vilket leder till att företaget hela tiden flyttar fram sina positioner avseende hållbarhet. Centralt i hela denna process måste det finnas ett *kulturförändringsprogram*, vilket utvecklar värderingar och attityder hos organisationen som ligger i linje med idéerna om en hållbar utveckling.

Denna skiss på ett hållbart ledningssystem förefaller naturligtvis svårt för företag att ta till sig över en natt. Systemet ska snarare ses som något organisationer kan utveckla långsamt och arbeta mot. Det är viktigt att företag beaktar samtliga aspekter för en hållbar utveckling och börjar att arbeta med dem en efter en. Den förändring som krävs av värderingar, tankesätt och ageranden kommer antagligen att ta lång tid eftersom det rör sig om institutionella förändringar.

8 Slutsatser

Denna uppsats har visat att ett ledningssystem är centralt för företag som vill arbeta mot en hållbar utveckling. Ett ledningssystem ger fördelen att ett systematiskt och strukturerat arbetssätt uppnås. Företagets utveckling i hållbar riktning är beroende av de tydliga policys, mål och handlingsplaner som utarbetas samt den uppföljning som sker. Uppsatsen har dock påvisat att ISO 14001 inte är ett helt tillfredställande ledningssystem för att uppnå en hållbar utveckling. Detta beror på vissa brister hos systemet som exempelvis att det inte anger någon nivå för prestanda, endast inkluderar den miljömässiga dimensionen av hållbar utveckling, inte ställer krav på en allmänt tillgänglig rapport, kräver ständiga förbättringar utifrån ett kortsiktigt perspektiv och inte beaktar internationella överenskommelser gällande hållbar utveckling.

ISO, som utarbetat standarden, är en organisation som grundades med syfte att bland annat främja den internationella tillväxten av handel. Detta har inneburit att ledningssystemet ISO 14001 inte bidragit till ett avstamp bort från tillväxttanken, vilket ses som en förutsättning för en hållbar utveckling bland annat inom ekologisk ekonomi. ISO 14001 tycks därför inte stämma överens med de grundläggande villkor, värderingar och synsätt som krävs för en hållbar utveckling. Exempelvis betonas inte att det är viktigt att se ekosystemet som den yttersta gränsen för företags agerande, utan inom ISO 14001 utgör lagar och andra krav denna gräns. Vidare innebär ISO 14001 en antropocentrisk ansats som inte beaktar egenvärdet hos naturen.

Företag behöver med anledning av bristerna hos ISO 14001 ett annorlunda verktyg för att utvecklas i en hållbar riktning. Ett hållbart ledningssystem bör därför skapas som på ett bättre sätt tar hänsyn till de värderingar, krav och villkor som finns inom ramen för en hållbar utveckling. Ett hållbart ledningssystem måste skapas av en organisation som har som syfte att främja en hållbar utveckling och inget annat. Detta hållbara ledningssystem måste inkludera samtliga dimensioner för hållbarhet (miljömässiga, socioetiska och monetära). Bland annat måste företaget arbeta för jämställdhet, ökad demokrati, kulturell pluralism, goda affärsrelationer, hållbar produktdesign och reducerad miljöbelastning. Vidare måste företaget ta hänsyn till försiktighetsprincipen och anta ett proaktivt förhållningssätt. Att se ekosystemet som den yttersta gränsen för agerande är en väsentlig aspekt i ett hållbart ledningssystem. En långsiktig och holistisk planering förefaller också viktig. Ett hållbart ledningssystem måste utgöra en dynamisk ansats som på ett bättre sätt än ISO 14001 tar hänsyn till naturens komplexitet och förändringsbenägenhet. Det är av stor vikt att både beakta flöden och positioner och utöver direkt miljöpåverkan även se till indirekta och kumulativa effekter.

I ett hållbart ledningssystem måste revisioner utföras med avseende på att kontrollera nivåer på prestanda, vilket också innebär att nivåer för prestanda ska sättas upp i företagets hållbarhetspolicy. De mätmetoder som förekommer ska vara mångdimensionella och inkludera såväl kvantitativa som kvalitativa bedömningar. Dessa revisioner måste leda fram till en hållbarhetsrapport där företagets utveckling mot hållbarhet åskådliggörs. Denna rapport ska finnas tillgänglig både internt och externt för att bidra till en öppenhet mot intressenter. Dessutom måste ett steg innebärande en intressentanalys finnas med i ett hållbart ledningssystem. I detta steg ska åsikter och idéer ventileras för att företagets utveckling mot hållbarhet ska bli så bra som möjligt. Slutligen måste ett kulturförändringsprogram finnas i ett hållbart ledningssystem. Detta är centralt för att utveckla anställdas värderingar och attityder så att de ligger i linje med idéerna om en hållbar utveckling.

Det kommer troligtvis inte att inom en snar framtid finnas något företag som kan uppnå en perfekt profil inom alla dessa områden hos de tre dimensionerna för hållbar utveckling. Det finns till och med konflikter mellan flera av dessa aspekter som företagsledningen måste

kunna hantera på ett rättvist sätt. Även om enskilda företag inte kan bli perfekta inom alla hållbarhetsområden så måste de ändå vara medvetna om alla aspekter och de bör arbeta med dem på ett positivt sätt över tid. På detta vis kan företag flytta fram sina positioner längs en väg som leder till en hållbar utveckling. Observera att hållbar utveckling inte handlar om ett resultat som kan uppnås, utan innebär en ständigt pågående process som företag och samhälle oavbrutet måste arbeta med. Det är också därför det är svårt att definiera begreppet hållbar utveckling. I stället för en meningslös jakt efter en enhetlig definition av begreppet bör vi söka efter olika områden och verktyg att arbeta med för att gå mot hållbarhet. Detta är något som jag hoppas att denna uppsats bidragit till.

8.1 Framtida forskning

Hållbar utveckling är ett relativt nytt begrepp som spänner över ett brett ämnesområde samtidigt som det är förknippat med mycket komplexa frågor. Därför finns det också många olika inriktningar att välja när det gäller forskning. Jag har valt en inriktning, nämligen den som berör företag och dess ledningssystem för hållbarhet. Inom detta relativt snäva område för en hållbar utveckling finns även mycket kvar att undersöka och finna lösningar på. Bland annat behövs *konkreta* åtgärdsförslag för hur man kan få tillstånd en paradigmförskjutning från tillväxttänkande mot ett hållbart tänkande hos företag. Dessutom behövs en helt ny organisation för en standardisering av ett framtida hållbart ledningssystem. Frågan är hur denna organisation ska se ut, vilka representanter den ska bestå av och så vidare. Ett annat aktuellt forskningsområde är att ifrågasätta ledningssystem över huvudtaget med dess ansats att utarbeta policys, mål, handlingsplaner, revisioner m.m. Det kanske finns andra bättre verktyg eller tillvägagångssätt att utveckla som företag kan använda sig av i en hållbar utveckling?

* * *

Källförteckning

Litteratur

Almgren, Richard, Grankvist, Gunnar, Midenstam, Margareta, 1996. *Miljörevision*. Industrieförbundet och Förlags AB Industrilitteratur, Stockholm.

Bell, Simon & Morse, Stephen, 1999. *Sustainability indicators. Measuring the immeasurable*. Earthscan Publications, London.

Bern, Lars, 1996. *Strategi för naturlig tillväxt*. Ekerlids förlag.

Costanza, Robert, Cumberland, John, Daly, Herman, Goodland Robert, Norgaard, Richard, 1997. *An Introduction to Ecological Economics*. St. Lucie Press, Boca Raton.

Des Jardins, Joseph R., 1997. *Environmental Ethics: an introduction to environmental philosophy*. Wadsworth Publishing Company, Belmont.

Eklund, Klas, 1998. *Vår ekonomi. En introduktion till samhällsekonomin*. Bokförlaget Prisma, Stockholm.

EN ISO 14001, 1996. *Miljöledningssystem – kravspecifikation med vägledning för användning (ISO 14001:1996)*. European Committee for Standardization (CEN).

Gilje, Nils & Grimen, Harald, 1992. *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg.

Halvorsen, Knut, 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Kotler, Philip, 1997. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and control*. Prentice-Hall, New Jersey.

Krut, Riva & Gleckman, Harris, 1998. *ISO 14001. A missed opportunity for sustainable global industrial development*. Earthscan Publications, London.

Kågesson, Per, 1997. *Growth versus the Environment – Is There a Trade-off?* Doctoral Dissertation. Department of Environmental and Energy Systems Studies, Lund University.

Mabon, Hunter, 1992. *Organisationsläran, struktur och beteende*. Psykologiförlaget.

Naturvårdsverkets rapport 4537, 1996. *Vägledning för Livscykelanalyser LCA. Sammanfattning av LCA-Norden*. Naturvårdsverket förlag.

Radetzki, Marian, 1990. *Tillväxt och miljö*. SNS Förlag.

Regeringens skrivelse (Skr. 2000/01:38), 26 oktober 2000. *Hållbara Sverige – uppföljning av åtgärder för en ekologisk hållbar utveckling*. Stockholm.

Rist, Gilbert, 1997. *The History of Development. From Western Origins to Global Faith*. Redwood Books Ltd, Storbritannien.

Rowledge, Lorinda R. m.fl., 1999. *Mapping the Journey: case studies in strategi and actions toward sustainable development*. Greenleaf Publishing, Sheffield.

Sheldon, Christopher (red), 1997. *ISO 14001 and Beyond. Environmental Management in the Real World*. Greenleaf Publishing, Sheffield.

SOU 1997:105. *Agenda 21 i Sverige. Fem år efter Rio – resultat och framtid*. Statens offentliga utredningar, slutbetänkande från nationalkommittén för Agenda 21. Ljunglöfs offset, Stockholm.

SS-ISO 14004, 1996. *Miljöledningssystem – allmän vägledning för principer, system och stödande metoder*. European Committee for Standardisation (CEN).

Strömdahl, Inger, 1995. *Industrin och Agenda 21. Hållbar utveckling genom samverkan*. Industriförbundet, Stockholm.

Söderbaum, Peter, 1993. *Ekologisk ekonomi. Miljö och utveckling i ny belysning*. Studentlitteratur, Lund.

Söderbaum, Peter, 2000. *Ecological economics. A Political Economics Approach to Environment and Development*. Earthscan Publications Ltd, London.

Welford, Richard, 1995. *Environmental strategy and sustainable development*. Routledge, London.

Welford, Richard, (red) 1996. *Corporate Environmental Management. Systems and Strategies*. Earthscan publications Ltd, London.

Welford, Richard, 1997. *Hijacking environmentalism – corporate response to sustainable development*. Earthscan Publications Ltd, London.

Welford, Richard, 2000. *Corporate Environmental Management. Towards Sustainable Development*. Earthscan Publications Ltd, London.

Opublicerat

Citroën Sverige AB, 2000. *Låt oss presentera Citroën Sverige AB*. Dok.nr. SKV-5.5-1, version 3.

Gabrielsson, Sofie & Rahmqvist, Linda, 1999. *Problem och möjligheter med ISO 14001. Fallstudie på ABB Automation Products AB och Stora Fors AB*. Examensarbete/C-uppsats i ekologisk ekonomi. Institutionen för Ekonomi och Informatik, Mälardalens Högskola, Västerås.

Internet

Agenda 21s hemsida (rapporter), 2000-07-04: www.agenda21forum.org/rapporter/riodekl.rtf

Föreningen Kretsloops hemsida, 2000-10-26: www.kretsloop.se/hallbk.htm

Göteborgs universitets hemsida (miljöarbete), 2000-10-26:

www.mls.miljo.gu.se/agenda21/agenda21-30.htm

Miljöcertifierade företags hemsida (Sverige), 2000-10-26: www.environ-cert.com

Suncor's values and beliefs

We will:

- Treat each other and our customers fairly and with respect.
- Be highly ethical and professional.
- Encourage the kind of open, honest communications that fosters a climate of trust.
- Value the judgement of employees by giving them the latitude to make decisions, take calculated risks, learn from mistakes and put ideas to work.
- Respect individual and cultural differences.
- Tolerate no discrimination, harassment or disrespect.
- Recognise and reward the accomplishment of our employees, and provide timely and honest appraisal of their work.
- Provide training and development opportunities, and encourage employees to take charge of their own learning.
- Be progressive in our health, safety and environmental practices.
- Earn customer loyalty with superior products and services.
- Care for and work to improve the communities in which we operate.
- Maintain mutually beneficial relationship with our nations and employee associations.
- Ensure that we do not compromise our values and beliefs in our relationships with customers, suppliers and other stakeholders.
- Work to exemplify our vision, core purpose, values and beliefs in all our actions, relationships and plans.

(Suncor är ett energiföretag placerat i Alberta, Canada, med ca 2600 anställda)

Källa: Rowledge m.fl. (1999, s.84).

Indikationer på en hållbar utveckling

Här följer exempel på olika parametrar att söka efter för tecken på hållbarhet hos företag.

Socioetiska dimensionen

- Personal: anställdas arbetsintensitet, arbetsförhållanden, arbetsskador och olyckor, frånvaro, anställningspolicys, deklarerat av rättigheter, anställdas deltagande vid beslutsfattande, grad av demokrati, forum för diskussioner, jämlikhet och jämställdhet, icke-diskriminering samt strategier för nyanställning och för bibehållande av befintlig personal.
- Intressenter: öppenhet och transparens, allmänt tillgänglig rapport om hållbarhet, informations tillgänglighet, kommunikation och dialoger med lokalsamhällen, sponsor-avtal, nöjda kunder samt intressentanalyser.
- Övrigt: platt och flexibel organisationsstruktur, förändrade värderingar, deklarerat av etiska ställningstaganden, strategier för samarbete, vidareutbildning och nyutbildning samt integrering av miljöfrågan i övrig verksamhet.

Miljömässiga dimensionen:

- Verktyg: förekomst av livscykelanalys (vaggan till graven perspektiv), miljöpåverkanbedömningar, riskanalyser och miljörapporter.
- Övrigt: grad av resurseffektivitet, strategier för kretsloppsanpassning, reducerad miljöbelastning, proaktivt arbete, utnyttjande av ickeförnyelsebara resurser, långsiktigt tänkande och planering, lokalt tänkande, småskalighet.

Monetära dimensionen:

- Produkter: resurssnål produktdesign, produkters hållbarhet, kvalitet på produkter/tjänster, från kvantitet till kvalitet, dematerialisering och innovation.
- Övrigt: lönsamhet, omsättning, vinst, marknadsandelar, miljöprofil, investeringar i fysiskt kapital och humankapital, internalisering av miljökostnader vid prissättning, goda affärsrelationer, tillämpning av bästa tillgängliga teknik samt strategier för långsiktig monetär stabilitet och överlevnad.

Källor: Welford (2000 och 1996) och Sheldon (red) (1997).