

---

# Sjálfbærni-verkefnið á Austurlandi

## Rýni

**Dr. Hörður Haraldsson**

Þýðing og uppsetning: Þekkingarnet Þingeyinga

Yfirlstur: Björgólfur Thorsteinsson, Guðlaug Gísladóttir

---

## Forsaga:

### Sjálfbærni- og umhverfisverkefnið á Austurlandi

Á stýrihópsfundum í desember 2011 var ákveðið að fá utanaðkomandi rýni í Sjálfbærni- og umhverfisverkefnið á Austurlandi. Björgólfi Thorsteinssyni fulltrúa Landverndar í stýrihóp var falið að ræða við fólk og kanna hver gæti verið góður aðili til að framkvæma rýnina. Eftir smá eftirgrennslan komst Björgólfur í sambandi við Hörð Haraldsson, Phd og starfsmann Umhverfisstofnunar í Svíþjóð. Hörður hefur dýrmæta þekkingu, yfirsýn, innsýn og reynslu á sviði hugmyndafræði sjálfbærrar þróunar auk þess að hafa hagnýta reynslu í gegnum starf sitt hjá Umhverfisstofnun í Svíþjóð. Eftirfarandi rýni er niðurstaða vinnu Harða auk nokkurra símafunda með starfsmönnum Þekkingarnets Þingeyinga og Björgólfs Thorsteinssonar.

### Uppsetning rýni:

Rýnin er sett upp í formi SVÓT greiningar, þar sem tilgreind eru styrkleikar, veikleikar, tækifæri og ógnir auk gloppugreiningar sem leggur til hvað er hægt að gera til þess að bæta núverandi verkefni og nýta tækifæri. Settir voru upp sex meginflokkar sem eru taldir upp hér að neðan auk þess að skilgreina æskilegan feril fyrir verkefnið í lokin.

1. Tilgangur, stefnumið og stjórnun
2. Skilgreining á sjálfbærni- og umhverfisverkefni
3. Skilgreining aðgerða og stjórnunartækja
4. Aðferðafræði
5. Vísar, mælingar og lykilaðilar
6. Tengingar við önnur verkefni
7. Æskilegur ferill

## 1. Tilgangur, stefnumið og stjórnun

### SVÓT og gloppugreining

Styrkleikar	Veikleikar
Tilgangur verkefnisins er skýr. Sjá: ( <a href="http://www.sjalfbaerni.is/sjalfbaerniverkefnin/hugmyndafrædin/">http://www.sjalfbaerni.is/sjalfbaerniverkefnin/hugmyndafrædin/</a> ).	Vantar framtíðarsýn, gildi, stefnu og markmið fyrir verkefnið sjálft.
Stefnumið fyrirtækjanna varðandi sjálfbæra þróun og verkefnið eru skýrt skilgreind. Sjá: ( <a href="http://www.sjalfbaerni.is/sjalfbaerniverkefnin/a-hrif-og-abyrgd/">http://www.sjalfbaerni.is/sjalfbaerniverkefnin/a-hrif-og-abyrgd/</a> ).	Yfirsýn yfir stjórnskipulag verkefnis vantar.
	Skilgreindur tilgangur verkefnisins er kominn til ára sinna. Það skortir skerpu varðandi framtíðarvinnu, þó tilgangur hafi verið viðeigandi þegar verkefnið var mótað í upphafi.
Tækifæri	Ógnir
Tengja hvern vísi við stefnumið fyrirtækjanna sem og alþjóðleg- og þjóðarmarkmið varðandi sjálfbæra þróun.	Stöðnun.
Naflaskoðun á tilgangi verkefnisins og hagnýting þeirrar rýni í stefnumótun fyrir verkefnið.	Áhugi Alcoa/Landsvirkjunar minnkar ef ekkert er aðhafst. Erfiðara verður að virkja hagsmunaaðila og aðra sem hafa áhuga ef verkefnið úreldest.
Skapa skilvirkt samstarf á milli Umhverfisráðuneytisins og/eða Umhverfisstofnunar og núverandi eigenda verkefnisins með skýrum markmiðum (hver á hvað og hvers vegna).	

### Gloppugreining – tilgangur, stefnumið og stjórnun

1. Vinna stefnumótun fyrir verkefnið sem inniheldur framtíðarsýn, gildi, stefnu og markmið fyrir verkefnið sjálft.
2. Gera lista yfir mikilvægar spurningar sem verkefnið á að svara bæði til skamms og langs tíma.
3. Móta ramma (system boundaries) utan um hvaða lykilaðila (actors) sem eru tengdir verkefninu er mikilvægt að hafa með í fyrstu lotu varðandi frekari framþróun verkefnisins auk þess að skilgreina hvað er ekki hluti af verkefninu.
4. Lista upp þá hagsmunaaðila sem tengjast verkefninu og skilgreina hlutverk þeirra í virkt, hlutlaust og óvirkt (active, inactive and passive).
5. Skilgreina hvaða hópar eiga að taka á móti niðurstöðunum og hverjir eiga að nýta þær (út frá aðilum sem hafa mikla hagsmuni og mikil áhrif → litla hagsmuni og lítil áhrif í verkefninu. (“high interest, high power → low interest, low power interested”).
6. Setja fram stjórnskipulag og hafa sýnilegt á vef verkefnisins.

## 2. Skilgreining á sjálfbærnistöðu (raunverulegi og æskilegi)

SVÓT og gloppugreining

Styrkleikar	Veikleikar
Góð skilgreining á milli mismunandi stiga umhverfisstöðu, þ.e. alþjóðlegt, landsvísu og staðbundið.	Æskileg sjálfbærnistaða (Desired sustainable condition) hefur ekki verið skilgreind í heildarsamhengi.
Mikil grunnvinna þegar gerð varðandi skilgreiningu á stöðu umhverfis, efnahags og samfélagsþátta. Góð samvinna við hagsmunaaðila til að skilja hvernig þessir þættir tengjast saman.	Stór fókus á umhverfisþætti í sjálfbærnaverkefninu og útgangspunkturinn er álfframleiðslan og starfsemin tengd henni. Efnahagslegir og samfélagslegir vísar eru ákveðinn veikileiki í verkefninu og mikilvægt að útfæra þá betur.
Samráðsferli við hagsmunaaðila (Stakeholder process) er vel skráð og aðilar sem eiga hlut að máli hafa átt mikið að segja um hvaða þætti á að mæla og hvers vegna.	Verkefnið hefur áherslur sem eru dæmigerðar fyrir umhverfismat í áliðnaði og því skortir eðlilega tengingu við önnur sjálfbærnaverkefni (til samanburðar).
Góður vísindalegur faggrunur í skilgreiningu á vísu sem mæla stöðu sjálfbærni og framvindu.	
Tækifæri	Ógnir
Einfalt að taka upp þráðinn og halda áfram vinnunni þar sem endað var síðast. Góðir möguleikar að halda áfram með árangurs þættina ("success" factors).	Hætta við að verkefnið hafni í sjálfheldu og festist í umhverfismats hugsunarhætti (EIA process).
Hluteigendur muna eftir verkefninu og aðferðafræðinni og það er tiltölulega auðvelt að skapa áframhald þar sem ferillinn er þekktur og fólk hefur þekkingu á því hvað er ætlast er til af því.	Getur reynst erfitt fyrir þá sem hafa lagt mikla vinnu í verkefnið að sleppa þeim hlutum sem reynast ekki vera mikilvægir fyrir framhaldið (kill your darlings).

### Gloppugreining – skilgreining á sjálfbærnistöðu

1. Gera skýra skilgreiningu á raunverulegi og æskilegi sjálfbærnistöðu og hvernig á að mæla hana
2. Ákveða hvaða þættir eru mikilvægir árangursþættir til þess að mæta þörfum verkefnisins til skemmri og lengri tíma.
3. Skoða hvað af nýju stefnumarkmiðum og spurningum er hægt að svara með núverandi verkefni (capture low hanging fruits).
4. Skoða hvaða hagsmunaaðilar eru beint og óbeint tengdir sjálfbærnistöðunni.

### 3. Skilgreining aðgerða og stjórnunartæki

SVÓT og gloppugreining

Styrkleikar	Veikleikar
Margir af vísunum í verkefninu eru skilgreindir sem áhrifavísar, þ.e. Alcoa og Landsvirkjun eiga möguleika að stjórna þróun þeirra (t.d. menntun og þjálfun starfsfólks).	Aðgerðir og stjórnunartæki eru ekki sérstaklega tengd vísunum í svæðaverkefninu.
Áhrifavísarnir sýna skýra tengingu á milli aðgerða og árangursmælinga.	
Tækifæri	Ógnir
Nýta reynsluna af þróunarstarfinu með vísana. Skoða hvað gekk vel og hvað er hægt að bæta í næstu lotu.	Hætta á að heildarmyndin hverfi í vinnu með smáatriði.
Skoða ítarlega hvernig markmið, aðgerðir og vöktun í “Velferð til framtíðar” ber saman við Sjálfbærni-verkefnið.	Skortur á greiningu um hvernig og hvað á að meta sem mikilvæga mælikvarða og hvaða vísa á að tengja við þá.
Skilgreina sérstaklega hvaða mælitæki og tól eru tengd hverjum vísi og spurningum í núverandi verkefni.	Að meta alla vísa og mælikvarða jafn mikilvæga.

#### Gloppugreining – skilgreining aðgerða og stjórnunartækja

1. Aðgerðir og stjórnun eru alltaf skilgreind í lokin þegar búið er að skilgreina æskilega sjálfbærni stöðu, þess vegna er mikilvægt að allir vísar sem tengdir eru aðgerðum/stjórnun séu í beinu tengslum við vísa sem mæla árangur.
2. Nauðsynlegt er að þróa lykilvísa sem tengjast aðgerðum og stjórnunartækjum til þess að sýna árangur gagnvart markmiðum um sjálfbærni. Gera skýra skilgreiningu á hvaða vísar eru tengdir aðgerðum og hvaða vísar eru tengdir vöktun.

#### 4. Aðferðafræði

##### SVÓT og gloppugreining

Styrkleikar	Veikleikar
Verkefnið er vel upp byggt með tengingu við umhverfis-, efnahags- og félagsleg markmið.	Ekki skýrt skilgreind tenging á milli verkefnisins og annarra verkefna sem fjalla um sjálfbærni á landsvísi og þjóðarmarkmiðin í heild.
Skýrir ferlar sem sýna hvernig vísar og markmið hafa verið þróuð.	Skortur á aðferðarfræðilegri nálgun til þess að taka á flóknum og síbreytilegum málefnum einstakra viðfangsefna.
Samráð við hagsmunaaðila og virk samræða við samfélagið bæði í þróun og framkvæmd verkefnis.	Verkefnið tekur ekki tillit til flókens samhengis orsaka og afleiðinga. Þetta gerir það að verkum að erfitt er að forgangsraða í verkefninu. (T.d. að ákveða hvaða lykilaðilar eru mikilvægast að hafa áhrif á og hvað stjórnar áhrifaþáttum í verkefninu. Þá er einnig erfitt að ákveða hvernig árangur er metinn við að breyta óæskilegum ferli yfir í æskilegan feril í verkefninu.)
Vinna er faglega unnin og eftir hefðbundnum vísindalegum aðferðum.	Hagsmunaaðilar* í verkefninu hafa ekki verið flokkaðir eftir því hvort þeir eru virkir, hlutlausir (aðgerðarlausir), eða óvirkir. *Hagsmunaaðilar flokkast í a) virkir (active) sem þýðir að þeir geta haf áhrif og eru virkir; b) hlutlausir (inactive) sem þýðir að þeir geta haft áhrif en gera það ekki; c) óvirkir (passive) sem þýðir að málin snerta þá en þeir geta ekki haft nein áhrif. Sjá meira í viðauka bls. 8.
Tækifæri	Ógnir
Framfarir og rannsóknir um sjálfbæra þróun á Íslandi, Norðurlöndum, Evrópu og Sp.	Stöðnun, skortur á dýnamík.
Fá háskóla/háskólanema á Íslandi til þess að rannsaka aðferðafræði verkefnisins og bera saman við það nýjasta í fræðunum.	Áhugaleysi hagsmunaaðila, samfélags og sérfræðinga.
Breytingar á áherslum fyrirtækjanna og breytingar í yfirstjórn.	Breytingar á áherslum fyrirtækjanna og breytingar í yfirstjórn.
Möguleiki að taka þátt í Evrópu samskiptaneti um sjálfbærni og tengdum aðferðafræðum (EIONET network).	
Þar sem verkefnið er í heild sinni dýnamískt er hægt að bæta núverandi aðferðarfræði með „system dynamic“ aðferðarfræðinni til þess að geta betur mætt þörfum hvað varðar samhengi orsakar og afleiðingar (driving forces and feedbacks).	Erfitt að prófa nýja hluti. Breytingar eru erfiðar og krefjast þess að allir aðilar sem eru tengdir verkefninu séu upplýstir um það nýjasta í verkefninu bæði hvað varðar umfang verkefnis, spurningar og aðferðarfræðina við að finna lausnir.

## Gloppugreining - Aðferðafræði

1. Framhald verkefnisins krefst nýrrar aðferðafræðilegrar nálgunar sem tekur á síbreytilegum flækjum. Lagt er til að styðjast við „System Dynamics“ aðferðafræðina. (Sjá: [http://en.wikipedia.org/wiki/System\\_dynamics](http://en.wikipedia.org/wiki/System_dynamics).)
2. Nauðsynlegt er að skipuleggja og skilgreina betur þátttöku hagsmunaaðila. Hverjir og af hverju valdir aðilar eða stofnanir taka þátt í verkefninu.
3. Styðjast við þátttöku hagsmunaaðila þar sem skýr tilgangur er með framlagi þeirra, þ.e. eingöngu þegar viðeigandi áherslur, spurningar og mörk hafa verið skilgreind fyrir verkefnið og þegar þátttakan á við verkefnið. (Nema t.d. ef ætlunin er að nýta hagsmunaaðila til þess að skilgreina tilgang verkefnisins, þá ætti að nýta aðkomu hagsmunaaðila strax í upphafi.)

## 5. Vísar, mælingar og lykilaðilar

SVÓT og gloppugreining

Styrkleikar	Veikleikar
Markmið og vísar tengjast íslenskum og alþjóðlegum viðmiðum.	Vísarnir í verkefninu geta átt vel við svæðið, en ekki endilega við heildarmyndina – eða sjálfbærni á landsvísu.
Vísar og vöktunaráætlun skilgreind út frá samráði við hagsmunaaðila.	Skortur á „fókus“.
	Markmiðum ábótavant í sumum vísam.
	Ekki yfirsýn yfir hvernig fyrirtækin/eigendur verkefnisins eru að nýta sér niðurstöður mælinga.
Tækifæri	Ógnir
Tengja hvern vísi við stefnumið fyrirtækjanna sem og alþjóðleg- og landsmarkmið varðandi sjálfbæra þróun.	Kostnaður við mælingar/rannsóknir.
Fá sérfræðinga eða háskóla/háskólanema til að rýna í einstaka vísa og koma með tillögur um markmið.	Að vita ekki hvað á að mæla í verkefninu mun valda því að rangir vísar verða þróaðir og að vöktun á óviðeigandi þáttum mun eiga sér stað. Afleiðingin verður sú að vísarnir verða marklausir og tíma/fjármunum verkefnisins sóað.
	Hætta á að meta alla mælikvarða og vísa jafnt.

## Gloppugreining – vísar, mælingar og tengdir aðilar

1. Þróa vísa sem eru beint tengdir sjálfbærnistöðu.
2. Þróa lykil-vísa sem eru árangursmælikvarðar á sjálfbærnistöðu.
3. Gera skýra tengingu á milli vísa, aðgerða/stjórnunartækja og þátttakenda.

## 6. Tengingar við önnur verkefni

SVÓT og gloppugreining

Styrkleikar	Veikleikar
Skýr tenging við "Velferð til framtíðar".	Engar tengingar gerðar við önnur verkefni.
Tækifæri	Ógnir
Skapa samskiptanet á Íslandi með hagsmunaaðilum. Skapa "allir vinna" möguleika.	Verkefnið getur einangrast. Annar aðili getur komið inná sviðið og tekið frumkvæðið frá verkefniseigendum.

### Gloppugreining

1. Byrja frá upphafi með skilgreiningu á mismunandi samstarfsmöguleikum bæði innanlands og utan. Þetta er mikilvægt til þess að fá góða kynningu á verkefninu og að fá góða tengingu í alþjóðlegt samskiptanet.

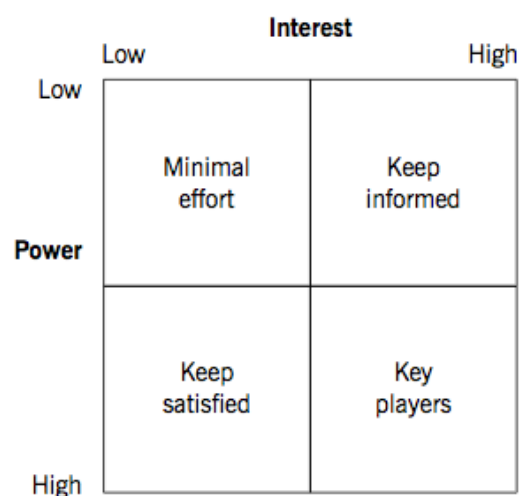
## 7. Æskilegur ferill fyrir vinnuna í verkefninu

### Fjögur megin stig sem verkefnið þarf að framkvæma:

1. Skilgreina tilgang og stefnumið, spurningar og lykilaðila.
2. Skilgreina sjálfbærnistöðu (raunverulega og æskilega).
3. Skilgreina vísa sem mæla sjálfbærnistöðu, mæla árangur.
4. Skilgreina aðgerðir og stjórnunartæki sem hafa bein áhrif á þá vísa við viljum vakta .

### Viðauki – flokkun hagsmunaaðila

Hagsmunaaðilar flokkast í a) virkir (active) sem þýðir að þeir eiga möguleika á að hafa áhrif á ferilinn og gera það; b) hlutlausir (inactive) sem þýðir að þeir hafa möguleika á að hafa áhrif en gera það ekki af einhverjum ástæðum (einnig þekkt sem „dormant stakeholder“); c) óvirkir (passive) sem þýðir að málin snerta þá en þeir geta ekki haft nein áhrif. Það er einnig æskilegt að gera stakeholder power analysis\* sem yrði tengt þessu.



\*Stakeholder analysis er vel útskýrt í Mitchel etal 1997 (Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". Academy of Management Review (Academy of Management) 22 (4): 853–886.)