

Styrning och Kontroll genom Ledningssystem

Miljöperspektivet i Stockholms kommunala
bolag

Christopher Karp

Magisteruppsats Företagsekonomi

Höstterminen 2010

Handledare: Roland Almqvist, Olle Höglund, Niklas Wällstedt

English title: Direction and Control through Management system – The environmental
perspective in municipal firms in Stockholm



Stockholms
universitet

Företagsekonomiska institutionen

Innehållsförteckning

1. Inledningskapitel	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.3 Problemformulering	7
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsning	8
1.6 Uppsatsdisposition.....	8
1.7 Begreppsdefinitioner och förkortningar.....	9
2. Metod	10
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	10
2.2 Vetenskapligt angreppssätt och strategi	10
2.2.1 Fallstudie.....	11
2.3 Vetenskapligt tillvägagångssätt (kvalitativ).....	13
2.3.1 Datasamling och urval	13
2.3.2 Intervjuer.....	13
2.4 Validitet och reliabilitet/trovärdighet och äkthet	14
2.5 Kritik till metod	15
3. Referensram och tidigare studier	15
3.2 Intressentteori	15
3.3 Institutionell teori.....	17
3.4 Redovisningens syfte och utveckling mot miljö och hållbarhet	23
4. Miljöledningssystem	25
4.1 ISO 14001 och EMAS.....	25
4.1.1 Internationella Standard Organisationen (ISO)	26
4.1.2 Eco Management and Audit Scheme (EMAS)	28
5. Miljöredovisning i Stockholms kommunala bolag	29
5.1 Stockholms miljöprogram (2008-2011).....	29
5.2 Miljöverktyg i Stockholm	30
5.3 Stockholms kommunala bolag.....	32
5.4 Resultat av bolagsintervjuer	32
5.4.1 Hur ser miljöinitiativet ut?	33

5.4.2	Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?.....	34
5.4.3	Miljöledningssystem.....	35
5.4.4	Miljöarbetet och uppföljning.....	40
5.5	Resultat av intervju med revisorer.....	46
6.	Analys.....	49
6.1	Intressenter av miljöarbetet.....	49
6.2	Institutionellt perspektiv på styrning och effektivitet.....	51
7.	Diskussion/slutsatser.....	57
7.1	Diskussion.....	57
7.2	Slutsats.....	59
8.	Referenser.....	60
8.1	Litteraturförteckning.....	60
8.2	Internetbaserade källor.....	62
8.3	Rapporter.....	63
8.4	Figurförteckning.....	63
9.	Bilagor.....	64
9.1	Intervjumall kommunala bolag.....	64
9.2	Intervjuer kommunala bolag.....	67
9.2.1	Familjebostäder AB.....	67
9.2.2	Micasa Fastigheter i Stockholm AB.....	70
9.2.3	Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB).....	73
9.2.4	Stockholm Business Region.....	76
9.2.5	Stockholm Globe Arena (SGA) Fastigheter AB.....	78
9.2.6	Stockholms hamnar AB.....	79
9.2.7	Stockholm stads bostadsförmedling.....	82
9.2.8	Stockholm Vatten AB.....	84

Sammanfattning:

Denna uppsats riktar in sig på att undersöka ett särskilt område i de kommunala bolagen i Stockholm stad, nämligen styrningen av miljöarbetet och dess redovisning samt om det går att effektivisera styrningen. Effektivitet inom organisationsteori avser någon form av måluppfyllelse. Det traditionella synsättet utgår från att formella mål formuleras utifrån organisatoriska intressentgrupper. För att kunna styra miljöarbetet effektivt krävs det att prestationerna kan mätas, att det görs uppföljning och att åtgärder tas ifall mål inte uppnåtts. Offentliga organisationer möter ofta krav från flera intressenter med motstridiga krav och måste göra avvägningar mellan olika effektivitetsaspekter. Därför introduceras intressentteorin. Offentlig verksamhet och effektivitet brukar relateras och förklaras med institutionell teori därför används detta teoretiska perspektiv. Det visar sig att hot mot en effektiv styrning av miljöarbetet är då målstyrningen på sina håll är vag, data för uppföljning saknas och ojämförbar, samt att olika system har införts vid olika tillfällen med olika syfte vilket innebär motstånd mot institutionaliseringen. Dessutom är resurser knappa vilket begränsar vilka aktiviteter som kan utföras och ledningens intresse är avgörande för hur miljöarbetet styrs.

Nyckelord: Miljöledningssystem, redovisning, styrning, effektivitet, intressentteori, institutionell teori

Abstract:

This Essay investigates a particular area in the municipal firms in Stockholm city, namely the management of environmental aspects and the reporting and if it's possible to make it more efficient. Efficiency within organizational theory means some form of target achievement. The traditional perspective start with that formal goals is designed by organizational stakeholders. To management the work with environment it takes that the performance can be valued, followed up and that effects are taken if goals have not been achieved. Municipal organizations often meets different demands from several stakeholders with contrarious demands and then have to consider different efficiency aspects. Therefor the stakeholder theory is introduced. Municipal organizations and efficiency is sometimes related and explained by institutional theory, this theoretical perspective will also be used. It shows that the management of the environment can be more effective because the target achievement can be vague, there is a lack of data to follow up and compare and different management systems has been implemented in different time perspective with different purpose. At the same time resources are scarce which constrains activities and also the top managements interest in these questions determine how the environment is managed.

Keywords: Environmental Management system, accounting, management, efficiency, Stakeholder theory, institutional theory

Förord:

Jag vill börja med att uttrycka min glädje över att ha genomfört denna uppsats. Det har varit omtumlande och stressigt ibland men samtidigt kul att få skriva om något som jag tycker är både viktigt och intressant.

Först och främst vill jag tacka alla er som ställt upp på intervjuer, det är ni som utgör större delen av uppsatsen så utan er hade jag inte klarat det. Jag har förutom trevliga möten med er alla lärt mig mycket som jag kommer ha nytta av i livet.

Jag vill också tacka Lisa Deutsch på Stockholm Resilience centre som har försett mig med litteratur och rekommendationer.

Sist vill jag även tacka mina handledare Niklas Wällstedt, Roland Almstedt och Olle Högberg för de viktiga möten som bidragit med värdefulla synpunkter på uppsatsen.

Christopher Karp

2011-01-10 Stockholm

1. Inledningskapitel

I detta kapitel diskuteras bakgrund, problem, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Miljöfrågor har under senaste årtionden väckt ett allt större intresse hos både myndigheter, företag och allmänheten. Det ökade intresset beror huvudsakligen på att vår planets försörjningskapacitet visar på tendenser att minska och att vi människor i hög grad påverkar detta genom farliga utsläpp och resursförbrukning (Gretchen, 1997). I och med den ökade kunskapen om hur jordens kretslopp fungerar ställs det hårdare krav genom lagar och direktiv på internationell nivå, att organisationer ska ta ett större ansvar då miljöförstöring leder till försämrade levnadsvillkor i framtiden. Genom att kartlägga hur organisationers verksamhet påverkar miljön förstår vi hur vi kan arbeta för att minska denna utveckling och gå mot hållbar utveckling (Robèrt et al, 2004).

Stockholms stad har 2010 blivit utvalt till Europas första miljöhuvudstad vilket tyder på att det förs ett arbete som värnar om miljön (www.stockholm.se). Staden har arbetat i olika steg med miljö, miljöprogrammet är en satsning på stadens egen verksamhet att samordnas i en miljöanpassad riktning. Miljöprogrammet bygger på de svenska nationella miljökvalitetsmålen som i sin tur också bygger på de lagar som EU-kommissionen beslutar om (Stockholms miljöprogram 2008-2011). Samtidigt är samarbete med näringsliv, organisationer, invånare och myndigheter en nödvändig grund för ett miljömässigt hållbart Stockholm (Ibid.).

Stockholms stads tjänstemannaorganisation har 14 stadsdelsförvaltningar, 15 fackförvaltningar och 18 kommunala bolag (www.stockholm.se). Stadsdelsförvaltningarna arbetar utifrån de mål och direktiv som kommunfullmäktige beslutar om och fördelar efter behov och budget. Varje stadsdelsförvaltning har en politisk nämnd där dessa utför de uppdrag som givits efter bästa förmåga. De kommunala bolagen är samlade i koncernen Stockholms Stadshus AB, vilket är moderbolaget för alla kommunala bolagen. Verksamheterna inkluderar bland annat bostäder, vatten- och avloppshantering, ansvar för hamnar, omsorgsfastigheter och försäkringsbolag. Dessa skall enskilt arbeta efter moderbolagets beslut om verksamhet och styrning (Årsredovisning Stockholms Stadshus, 2009). De skall även arbeta i samma riktning och anda som Stockholms stads övriga aktiviteter, bland annat främja miljöprogrammet. Detta kan ändå innebära att det finns olika viljeriktningar med olika intressen för bolagens verksamhet. Dels miljökrav från EU och nationellt, dels krav från staden men också från koncernledningen och sist så har bolagen självbestämmanderätt inom de ramar som fastställs. Dessutom omfattas bolagen

av kommunallagen, lagen om offentlig upphandling, aktiebolagslagen, sekretesslagen och arkivlagen. Det finns heller inte oändligt med resurser att sätta in för att genomföra allt som skulle gå att göra. Offentliga organisationer möter ofta krav från flera starka intressenter med motstridiga krav och måste göra avvägningar mellan olika effektivitetsaspekter (Grönlund & Modell, 2006). Samtidigt har samarbete mellan företag och myndigheter en tendens att synliggöra och realisera projekt som annars inte hade blivit av, vilket Klimatpakten är ett exempel på där företag tagit tag i sin miljöhänsyn och ingått ett förbättringsavtal med Stockholms stad (www.stockholm.se). Detta kan också påstås vara verklighet för de kommunala bolagen då de blir tilldelade olika uppdrag och direktiv från kommunfullmäktige vilka för bolagen inte behöver vara självklara eller uppmärksammade. Det kommunala bolaget Stockholm Vatten fick till exempel år 2005 i uppdrag att rena sjöar och tillämpa vattenvård (Årsredovisning Stockholm Vatten 2005, s. 32).

1.2 Problemdiskussion

Hur de kommunala bolagen lyckas med sitt uppdrag att tillfredsställa de krav och förväntningar som olika intressenter ställer är i sig en intressant fråga som torde vara komplex. Denna fråga borde bland annat vara av intresse för de bosatta i Stockholm som via skattepengar hjälper till att finansiera verksamheterna och de projekt som staden finansierar. Att kartlägga resurser och användare är en viktig del i offentlig verksamhet då syftet med verksamheten är att ge invånarna effektiv service med hög kvalitet med de begränsade resurserna som finns. I Stockholms stads årsredovisning (2009, s. 10) uttrycks det att det måste finnas en balans mellan tydliga och mätbara finansiella mål och verksamhetsmål i styrningen. Det blir därför viktigt att ha en kostnadseffektiv verksamhet då vinst inte är det primära målet.

Enligt Modell och Grönlund (2006) har den offentliga styrningen förändrats i flera länder under de senaste tjugo åren till det så kallade New Public Management (NPM). Denna förändring innebär *”en övergång från styrning av resursinsatser via centraliserade budgeterings- och planeringsprocesser till en ökande fokusering på effektivitetsmätning, utvärdering och uppföljning, ett ökande inslag av avreglering och decentraliserat beslutsfattande samt införandet av olika former av olika former av marknadsmekanismer”* (Ibid. s. 11).

Denna uppsats riktar in sig på att undersöka ett särskilt område i de kommunala bolagen, nämligen styrningen av miljöarbetet och dess redovisning samt om det går att effektivisera styrningen. Effektivitet inom organisationsteori avser någon form av måluppfyllelse (Modell & Grönlund, 2006). Det traditionella synsättet utgår från att formella mål (politiska kompromisser) formuleras utifrån organisatoriska intressentgrupper. För att kunna styra miljöarbetet (effektivt)

krävs det att prestationerna kan mätas, att det görs uppföljning och att åtgärder tas ifall mål inte uppnåtts (Piper, Ryding & Henricson, 2004, s. 82). För detta krävs det dels teknisk utrustning och kompetens för att få fram de data som behövs men också ett system som kan hantera denna information och som intressenter till viss del också kan ta del av. Alltså ett redovisningssystem för miljöfaktorer på liknande sätt som ett företag redovisar sin ekonomiska ställning. En del investerare tittar idag på hur organisationen sköter socialt ansvar och miljö innan de fattar beslut då detta ger en bild om hur organisationen sköter sin omgivning och de krav som ställs.

Forskning inom styrning av miljö och redovisning har växt under de senaste två årtiondena då miljömedvetenheten har vuxit. Att hantera miljöfrågor har blivit en fråga om att reducera organisationens risk då detta samhällsansvar numera även ligger hos företagen. Catusus (2000) menar att miljöfrågor är bland de aktiviteter som numera ligger under affärsproblem. Bebbington och Thomson menar att styrning, riskbedömning och redovisning länge har associerats med varandra. De skriver vidare:

“External evaluations of corporate governance performance have been dominated by managers providing accounts to owners and other fund providers as to their stewardship of the funds entrusted to them... In order to generate ‘sound’ financial performance, internal self-governance also has to exist and this is equated with achieving measured improvements in resource efficiency and profitability (and controlling associated risks) over time... These new forms of accounting are important because risk taking by large corporate entities is often blamed for the unsustainable state of our planet. “(s. 38)

En del forskning tar upp hur organisationer kan arbeta med att identifiera aktiviteter som påverkar miljö och att redovisa detta separat medans annan forskning går ett steg längre och behandlar hur flera aspekter som även socialt och ekonomi kan räknas in i en gemensam strategi och redovisning. Detta kallas bland annat för Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamheten strävar efter att arbeta för att uppnå hållbarhet (redovisas i hållbarhetsrapporter) med sin omgivning (Morimoto, Ash, Hope, 2005).

Då den målfokuserade definitionen av effektivitet har fått kritik eftersom organisationer kan överleva utan att formella mål uppnås anser Modell och Grönlund (2004) det relevant att vidga synen på organisatorisk effektivitet bortom de mätbara målen och beakta legitimitetsskapande. Legitima effektivitetsaspekter kan sammanfalla eller skilja sig från de formella målen. Som beskrivits så interagerar bolagen med olika intressenter vilka kan vara med och påverka styrningen av miljöarbetet. Ett perspektiv att se på hur styrningen påverkas genom relationen med omgivningen är genom intressentmodellen. Intressentmodellen berör relationerna mellan organisationer och dess intressenter

och processerna och utfallen av dem (Driscoll och Starik, 2004). För vi samman diskussionen om effektivitet, legitimitet och intressent så uppstår problem. Som nämnts måste offentliga organisationer ofta avväga mellan olika effektivitetsaspekter då krav från olika intressenter (bland annat politiker, medborgare och anställda) kan skilja sig åt. För att utveckla problematiken och för att skapa en rättvisare och bredare kontext om effektivitet i offentliga organisationer introduceras institutionell teori.

Institutionella perspektivet på effektivitetsbegreppet baseras på att organisatorisk överlevnad snarare beror på förmågan att legitimera sig i förhållande till sociala normer än att uppnå traditionella effektivitetskriterier (Meyer & Rowan, 1977, s. 340-341). De dominerande sociala normerna är kopplade till de intressenter som påverkar det kollektiva medvetandet inom organisatoriska fält. Staten har ett dominerande inflytande genom reglering och professioner genom normbildning och god sedvänja (Modell & Grönlund, 2006). Forskning kring målstyrning och effektivitetsmätning visar att strukturer som implementeras för extern legitimering och för den tekniska verksamheten kräver en viss särkoppling (Meyer & Rowan 1977). Modell och Grönlund skriver; *”en form av särkoppling som är vanlig i offentliga organisationer är att de mål som formuleras för verksamheten hålls vaga och mångtydiga, medan kriterier för utvärdering koncentreras till relativt tekniska aspekter eller kriterier som endast delvis motsvarar uppställda mål. Härigenom undviks närmare extern utvärdering och styrning av verksamheten. Den produktionsinriktade verksamheten tillåts fortskrida relativt ostört medan behovet av extern legitimering tillgodoses... Vidare uppträder inte nödvändigtvis särkopplingsfenomenet i form av ett åtskijande mellan styrningens symboliska och instrumentella funktioner utan kan istället vara ett resultat av att olika system för beslutsfattande och ledning skiljs åt.”* (s. 28-29)

En effektiv styrning blir alltså något som borde eftersträvas av flera anledningar, i medborgarnas intresse, stadens (ägarnas) intresse och för miljön men kan vara en svårighet att uppnå. Driscoll och Starik (2004) skriver att miljön numera har eget intressestatus men att de flesta management teorier har ett begränsat koncept av omgivningen (s. 55-56). Viss forskning visar på att när företag gör ”trade offs” mellan intressenter, så hamnar den naturliga omgivningen långt ner på listan (s. 56).

1.3 Problemformulering

Många organisationer arbetar med någon typ av ledningssystem, idag inom både miljö och andra områden. En del av miljösystemen är egengjorda, en del är integrerade i hela organisationen, andra är standardsystem som är tagna ur internationella modeller som ISO och EMAS. En del har certifierat hela organisationen, andra har certifierat vissa delar eller anläggningar och många arbetar efter miljöpolicy men har inget miljöledningssystem. Det varierar hur företag sköter sin miljöredovisning beroende på omgivningen och vad

verksamheten innebär. Det hittills diskuterade väcker en del frågor som uppsatsen ämnar besvara. Dessa forskningsfrågor är:

- **Hur styrs miljöarbetet och miljöredovisningen i de kommunala bolagen i Stockholms stad?**
- **Vilka problem finns det med styrningen av miljöarbetet och kan den effektiviseras?**
- **Vilka krav formar bolagens beslut, investeringar, strategi mm?**

1.4 Syfte

Syftet med undersökningen är att beskriva och kritiskt undersöka hur 8 av Stockholms stads kommunala bolags miljöarbete och miljöredovisning styrs och följs upp och om det går att mäta om styrningen är effektiv enligt diskussionen i tidigare avsnitt. Ett ytterligare syfte är att skapa en bild och öka förståelse för vilka problem som finns i denna process.

Bidraget som uppsatsen ger är bland annat att skapa en bild av de processer som styr hur det operationella miljöarbetet bedrivs, rapporteras och har utvecklats i de kommunala bolagen i Stockholms stad de senaste åren.

1.5 Avgränsning

Uppsatsen behandlar styrningen av åtta av Stockholms arton kommunala bolags miljöarbete och miljöredovisning.

1.6 Uppsatsdisposition

I det inledande kapitlet har bakgrund till uppsatsens undersökning diskuterats och frågeställningar, syfte och avgränsningar har angetts. Följande kapitel förklarar vilket angreppssätt som används och vilka metoder som är relevanta. Reliabilitet, validitet och källkritik tas även upp. I det tredje kapitlet beskrivs den teoretiska referensramen och tidigare studier som analysdelen kommer grunda sig på. Kapitel fyra består av en introduktion av miljöledningssystem. I kapitel fem beskrivs miljöprogrammet, miljöverktyg i Stockholm och de kommunala bolagen. Därefter sammanfattas resultatet av intervjuerna. Analysen följer sedan i kapitel sex och följer den teoretiska referensramen från kapitel tre och fyra. Analysen diskuteras och slutsatserna dras i kapitel sju. Uppsatsen avslutas med förslag till forskningsbidrag och kritisk granskning.

1.7 Begreppsdefinitioner och förkortningar

- Miljöledningssystem – ett ledningssystem för miljöfrågor där organisationen arbetar aktivt med miljöpåverkan.
- (International Standard Organisation) ISO 14001 är det internationella mest utbredda miljöledningssystemet.
- (Eco Management and Audit Scheme) EMAS är ett europeiskt miljöledningssystem.
- (Integrerat Lednings System) ILS är Stockholms stads integrerade ledningssystem.
- En miljöredovisning/hållbarhetsredovisning – är en sammanställning av de identifierade miljöfaktorer som företaget arbetar med. En hållbarhetsredovisning går steget längre och sammanställer arbete inom fler områden än miljö som till exempel hälsa, socialt och ekonomiskt.
- Effektiv styrning definieras i uppsatsen som att det finns tydliga mål och en betydande grad av måluppfyllelse vilket kräver att prestationerna kan mätas, att det görs uppföljning och att åtgärder tas ifall mål inte uppnåtts.

2. Metod

I detta kapitel förklaras vilket förhållnings- och angreppssätt som har tillämpats på det valda problemet. Vidare diskuteras studiens metod, tillförlitlighet och källkritik.

2.1 Vetenskapligt förhållningsätt

Först presenteras vilket förhållningsätt som uppsatsen utgår ifrån. Detta är viktigt då metoden väljs utifrån detta. Det finns olika sätt att se på den sociala verkligheten. Frågor som rör hur verkligheten ser ut kallas för ontologiska och frågor om hur vi kan få kunskap om den kallas för epistemologiska (Johannessen & Tufte, 2003). Inom ontologin ses verkligheten som objektiv men relativt omöjlig att fullständigt förstås av människan och dess intellekt. Kvalitativ forskning utgår ifrån att det finns flera verkligheter vilket betyder att världen ses som ett subjektivt samspel mellan människor (Merriam, 1988). Inom vetenskapen kallas detta synsätt för hermeneutiskt synsätt (Patel & Davidson, 1994). Motsatsen till detta är positivismen som yrkar att verkligheten är objektiv och är oberoende av forskarens existens och förhållningsätt (Patel & Davidson, 1994). Denna undersökning utgår från den hermeneutiska filosofin. Ansatsen är till stor del kvalitativ och använder sig av forskningsmetoden fallstudie, vilket enligt många definitioner också utgår från det hermeneutiska perspektivet (Merriam, 1988).

2.2 Vetenskapligt angreppssätt och strategi

Det huvudsakliga området som uppsatsfrågan är ämnat att ingå i är miljöredovisning och styrning. Flera ämnen och perspektiv är viktiga att beröra för att forskningsfrågan skall kunna bli belyst på ett rättvist och riktigt sätt, vilket är vanligt i kvalitativa studier. De subområden som huvudsakligen berörs i undersökningen är till exempel miljö, ekonomi, organisation och politik. Ett tvärvetenskapligt angreppssätt appliceras där olika delar förklaras och undersöks var för sig för att se vad de bidrar med separat och tillsammans (källa). När de olika ämnesinriktningarna binds samman utgör de en helhet. ”Helheten är större än de olika delarna var för sig” som bland annat Robèrt et al (2004) beskriver i strategic leadership towards sustainability.

Innan studien påbörjades gjordes en litteraturundersökning, främst inom miljöredovisning, miljöledningssystem och verksamhetsstyrning. Detta för att ta reda på vilka områden som är viktiga att beröra för att kunna förstå och beskriva ämnesområdet och framförallt problemfrågan. Litteraturstudien har varit till grund för referensram och teoribildning men också till utformning av intervjufrågor som ytterligare har bidragit till teoribildning.

2.2.1 Fallstudie

Undersökningen görs på åtta kommunala bolag i Stockholm stad. Dessa bolag är Familjebostäder AB, Micasa Fastigheter AB, Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB), Stockholm Business Region AB, Stockholm Globe Arena AB, Stockholm Hamnar AB, Stockholm stads bostadsförmedling AB och Stockholm Vatten AB. En fallstudie kan bestå av flera fall där det unika framgår och olikheter och likheter belyses (Johannessen & Tufte, 2003, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Undersökningens forskningsdesign bygger på en jämförande fallstudie av flera fall. Det som kännetecknar denna forskningsmetod är bland annat att den är deskriptiv, vilket i studien innebär att beskrivningen av miljöarbetet och situationen är omfattande och tät. Vidare riktar sig fallstudier uppmärksamheten åt hur människor hanterar olika problem utifrån ett helhetsperspektiv vilket till exempel innebär att styrningen av miljöarbetet som helhet undersöks (Merriam, 1988). Analysen av undersökningen får ses som tolkande men också deskriptiv.

Den induktiva metoden innebär att en fallstudie går från generaliseringar och hypoteser ur tillgänglig information vilken grundar sig på kontexten och bildar ram till det som studeras. Deduktion innebär att forskning utgår ifrån det generella för att sedan bekräfta eller förkasta en företeelse enligt teori. En kombination av dessa metoder kallas abduktion. Under arbetets gång har ny information från både primär och sekundärdata haft viss påverkan på förståelse och bildandet av referensram och teorival vilket innebär att en abduktiv arbetsmetod har använts (Merriam, 1988).

Det går att urskilja kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder (Nyberg, 2000). Huvudsaken med kvalitativ metod är att ”uttyda och förstå fenomen” och inriktar sig på process, innebörd och förståelse (Merriam, 1988). Frågor som innehåller orden vem, hur, på vilket sätt och varför förutsätter ofta att kvalitativa metoder används medan frågor som hur mycket, hur många, hur ofta, ofta kräver kvantitativa metoder. Den kvantitativa metoden används alltså för att mäta och förklara (Nyberg, 2000). För att belysa området miljöredovisning på ett relevant sätt i dess rätta kontext används både kvalitativ och kvantitativ metod. När flera metoder används, så kallad metodtriangulering, genom till exempel litteraturstudie, intervjuer och dokumentstudier kan flera perspektiv testas för att se om de leder till liknande slutsatser (Johannessen & Tyfte, 2003). Detta kan

stärka resultaten i undersökningen. Frågor av kvalitativ karaktär behövs för att kunna svara på frågeställningen. En kvalitativ ansats används när detaljrik och nyanserad information eftersöks (Johannessen. A, Tufte. P. A, 2003), vilket har eftersträvas genom att semistrukturerade intervjuer genomförs. För att mer ingående kunna jämföra data mellan bolagen och för att stärka tillförlitligheten i de intervjudata som erhållits har miljö- och verksamhetsrapporter undersökts. En litteraturstudie av tidigare studier inom forskningsområdet, teorier och modeller har hjälpt till att forma modell för insamling, beskrivning och analys av data. Insamlingsmodellen beskrivs i nästa avsnitt. Både den empiriska och analytiska uppställningen av data har gjorts utifrån en kategorisering av identifierade delområden. Även om en kombination av kvalitativ och kvantitativ ansats används i studien kan en sammanfattning av uppsatsens huvudsakliga strategiska arbetsmodell förklaras nedan.

Datainsamling	Kvalitativ				Kvantitativ			
	Kvalitativ		Kvantitativ		Kvalitativ		Kvantitativ	
Tolkning	Kval	Kvant	Kval	Kvant	Kval	Kvant	Kval	Kvant
Variant	A	B	C	D	E	F	G	H

Figur 2.1 Egenskapsrymd med kvalitativ respektive kvantitativ ansats. Källa Trost, 2001, s. 20

Insamlingen av de data som behövs är till större delen kvalitativ. Data från intervjuerna är även till underlag för kvantifiering vilket innebär att intervjun innehåller frågor som kan tolkas och mätas. Vid analysen upptäcks mönster eller avvikelser och tolkningen blir kvalitativ då det kan föreslås åtgärder för de skillnader som urskiljs mellan bolagen.

Förutom intervjuerna har en dokumentstudie genomförts på både bolagsinformation och dokument om Stockholms stad. Viss data har kompletterat intervjuerna för att belysa viktiga aspekter, som kanske inte framgått från intervjun och för att ge en mer trovärdig uppfattning om de verkliga förhållandena.

Resultatet från intervjuerna jämförs också med tidigare studier för att påvisa ytterligare samband och stärka resultaten. Undersökningen får betraktas som en jämförande fallstudie på de utvalda bolagen med syfte att tydliggöra konkreta skillnader och likheter men också uppfattningar.

2.3 Vetenskapligt tillvägagångssätt (kvalitativ)

2.3.1 Datainsamling och urval

En vetenskaplig undersökning kan sägas ha två arbetsmetoder, en för datainsamling och en för analys (Bjurwill, 2001). Undersökningen görs på 8 kommunala bolag i Stockholms stad och bolagen studeras främst genom intervju. Urvalet av intervjupersoner består av att de mest lämpade väljs ut, alltså ett strategiskt urval. Detta då lämpliga informanter skall kunna belysa forskningsfrågorna (Johannessen & Tufte, 2003). Dessa områdeskunniga personer är till exempel miljöansvarig, miljöchef, miljösamordnare, naturskyddsombud, platschef eller liknande med ansvar eller/och insyn i företagets miljöarbete. Om bolaget inte haft en utnämnd miljöansvarig har den mest kvalificerade i bolaget intervjuats. Anledningen till att använda denna urvalsmetod är att få så uttömliga svar på så många frågor som möjligt eftersom dessa är pålästa och insatta i ämnet. Då alla bolag inte har samma befattningar eller roller i organisationen samt att fler kan ha ett delat ansvar för de frågor undersökningen berör så kan kunskapsnivån bland de intervjuade skifta. Detta kan påverka forskarens tolkning av bolagens arbetssätt inom miljöområdet. Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade för att få reda på viktiga områden som forskaren själv annars inte skulle tagits upp.

En intervju med två revisorer som reviderat energiarbetet i 6 kommunala bolag har också genomförts för att få en djupare kunskap inom ämnet och för att få en professionell insyn i problematiken med miljöredovisning och effektivitet. Tre av bolagen i uppsatsen ingick i denna rapport.

Sekundärdata från rapporter, redovisningar och uttalanden är också underlag för undersökningsmaterialet. Referensramen väljs ut från väsentliga teorier och tidigare studier som berör forskningsfrågan.

2.3.2 Intervjuer

Data från intervjuerna samlades in under en period på cirka två månader. Varje intervju varade ungefär en till en och en halv timma. Intervjuerna spelades in och sammanfattades, det vill säga att större delen av det som sades på intervjun dokumenterades (Nyberg, 2000).

Intervjun är semistrukturerad vilket innebär att den grundas på en intervjuguide där teman och generella frågor förbereds utifrån forskningsfrågorna (Johannessen & Tufte, 2003). Då dessa data är föremål för en tematisk indelning och kategorisering struktureras svaren sedan upp för att skapa inbördes mening och relevans och jämförbarhet.

Intervjufrågorna till de kommunala bolagen är uppbyggd utifrån frågor om miljöledningssystem och övriga frågor. Då ett helhetsperspektiv eftertraktas är fördelningen av frågorna så att intervjun går att genomföras på i princip samma sätt för de som inte har ett miljöledningssystem som för dem som har. Intervjun är strukturerad så att det inledningsvis klargörs om bolaget har ett miljöledningssystem eller inte. Om bolaget inte har det påverkar inte de övriga intervjufrågorna. De som inte har miljöledningssystem besvarar inte de frågor som berör detta då detta klargörs i början av intervjun. Intervjun består av cirka tjugo intervjufrågor jämt fördelade på de två tidigare nämnda delarna. Då intervjun spelas in behövs inte större anteckningar föras under intervjun. Däremot har information under intervjuer ibland förmedlats via dokument och bilder från interna datorbaserade system och hemsidor där all information inte lästs upp. Detta har i efterhand vid behov gått igenom. Dessutom har forskaren tagit del av skriftligt material som inte tagits upp på intervjun.

De som intervjuats är:

Familjebostäder AB – Helena Ulfsparre, 5 oktober

Micasa Fastigheter i Stockholm AB – Cecilia Hogell, 11 oktober

SISAB – Nina Valberg, 1 november

Stockholm Business Region AB – Lena Häggdahl, 21 oktober

Stockholm Globe Arena Fastigheter AB – Mats Grönlund + Michael Englund
Stockholm Globe Arenas, 26 november

Stockholms Hamnar AB – Gun Rudeberg, 14 oktober

Stockholm Stads Bostadförmedling AB – Mats Bothén, 15 oktober

Stockholm Vatten AB – Lars Lindblom, 2 november

Revisionskontoret - Marie Assarsson & Örjan Palmqvist, 25 november

2.4 Validitet och reliabilitet/trovärdighet och äkthet

Dessa begrepp står i relation till varandra och syftar till att säkra att forskning producerar hållbara, giltiga och etiska resultat (Merriam, 1988). Då undersökningen främst använder kvalitativa metoder används andra formuleringar, giltighet och pålitlighet används istället (Ibid., s. 193). Något som kan stärka Pålitlighet är att genom att använda olika metoder vid insamling av data. Denna undersökning använder en hög strukturerad/standardiserad intervjumall som är utformad efter forskningsproblemet och tidigare forskning vilket kan innebära en förhållandevis pålitlig ansats till insamlingsmetoden. Problemet med en utforskande undersökning är att ny data ger upphov till nya insikter i problemen vilket kan påverka utformningen av presentationen för att förstå konstruktionen av verkligheten på ett riktigt sätt. Detta är till viss del fallet i undersökningen.

Giltigheten i kvalitativa fallstudier är i stor grad relaterad och begränsad av intervjuarens förmåga (Patel & Davidson, 1991, 1994, Merriam, 1988, s. 47). Intervjuerna har spelats in och data har därför kunnat avläsas flera gånger för att försäkra att uppfattningen varit korrekt. Sammanfattningen av respektive intervju är noggrant avskriven för att överförbarheten och jämförbarheten ska bli hög. Dock kan en intervjuareffekt uppstå då intervjuaren uppträder på ett sådant sätt att individerna omedvetet eller medvetet förstår vad som förväntas av dem (Ibid.).

2.5 Kritik till metod

Generaliseringsproblemet i kvalitativ forskning innebär att urvalet och förmågan att redovisa en korrekt bild blir avgörande. Genom att urvalet är strategiskt jämförande (Merriam, 1988, s. 64) och att forskningsfrågan undersöks ur två perspektiv, bolagen och revisorerna, så bör en någorlunda god generalisering för bolagen i Stockholm stad vara möjlig. Intervjuareffekten kan dock uppstå vilket kan innebära att den intervjuade besvarar frågorna som han/hon tror önskas vilket kan ha effekt på resultatet.

Intervjuer med personer på olika nivåer i organisationen skulle kunnat ge en djupare insikt i de verkliga effekterna av styrningen. Detta var tidsmässigt inte möjligt i undersökningen. Genom att de intervjuade namnges i uppsatsen ges en tydlig bild av vem som sagt vad vilket stärker tillförlitligheten i insamlad data.

3. Referensram och tidigare studier

För att kunna svara på forskningsfrågan behöver vi ta reda på vilka som påverkar styrningen i organisationen. De teoretiska modeller som används i denna uppsats för att analysera forskningsfrågan är intressentteori och institutionell teori. I kapitlets sista del ges en beskrivning av redovisningens miljöinriktning.

3.2 Intressentteori

Intressentmodellen (Stakeholder model) ingår i det synsätt som kallas för det öppna systemsynsättet där organisationen på olika sätt beror på och berör omgivningen (Ax, Johansson & Nilsson, 2005, Brooks, 2003). En intressent kan vara personer, grupper, organisationer, institutioner, samhällen och miljö (Mitchel, Agle & Wood, 1997, s. 855). Freeman (1984, s. 25) förklarar det som någon grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av att företaget uppnår

sina mål. Organisationer har många olika intressenter vilka kan vara kunder, aktieägare, långgivare, anställda, staten, leverantörer med fler (Ax et al. 2005, Sundgren, Nilsson & Nilsson, 2007). Dessa intressen kan vara gemensamma men också ofta motstridiga och ha olika stort inflytande över verksamheten. Organisationen kan internalisera motsättningarna genom att specialisera sig inom de intresseområden som berör intressenterna. Detta löser dock inte konflikterna utan håller dem endast isär (Hatch, 2006).

Målen i intressentmodellen är att tillgodose kraven från intressenterna (Ax et al, 2005). Det kan vara en omöjlighet att tillgodose alla intressen och svårt att veta vilka som är viktigast att tillfredställa (Mitchell et al, 1997). Det skiljer sig därför mellan snävt och brett synsätt i intressentteori. Mitchell menar det bredaste som Freemans definition (ovan) och ett snävt synsätt är från Stanford Research Institute ”*on which the organization is dependent for its continued survival*”. Denna definition skär ner intressentgruppen väsentligt men det finns också mindre snäva definitioner. Genom att prioritera olika krav vid olika tillfällen kan organisationen hålla en balans mellan intressenterna. Detta kommer att innebära en satisfierande vinst för organisationen och dess intressenter och inte en maximerande vinst eftersom flera intressen ska tillfredställas. Organisationen måste helt enkelt göra en avvägning mellan effektivitetsaspekter från olika aktörer som tidigare framhållits (i inledningskapitlet, Modell och Grönlund). Enligt managementperspektivet har en intressent 1) makt att påverka, 2) legitimitet genom relation eller 3) vilja/behov genom krav (Mitchell et al, 1997). Definitiva intressenter har alla tre av dessa vilket ger dessa intressenter en styrande prioritet över organisationen. Enligt dessa antaganden ska de intressenter som management ska bry sig om kunna identifieras så att bästa prioritering kan göras.

Intressenterna får insyn i verksamheten genom dess redovisning och rapporter. Det finns ingen universell intressentmodell utan den måste anpassas efter varje organisations förutsättningar. I uppsatsen kommer de relationer som påverkar styrningen av miljöarbetet och redovisningen av detta i de kommunala bolagen att uppmärksammas och beröras. Övriga intressenter ges inget utrymme för analys i denna undersökning.



Figur 3.1 Modifierad version av Freemans Intressentmodell, Ax et al ((2005, s. 39) Fassin (2008, s. 115)

Harrison och Freeman (1999, s. 480) menar att en kritisk fråga inom intressentteori är om managers kan balansera kraven från olika intressenter. Argandoña (s. 1098, 1998) ger kritik till teorin och ifrågasätter varför intressenter överhuvudtaget ska räknas in i företagets beslutsfattande. Vidare menar han att teorin inte har någon stabil grund i traditionella etiska teorier. Andra menar att organisationsteorier med ett öppet systemsätt som institutionell teori inte fångar upp vikten av styrning av intressenter (Mitchell et al, s. 864).

3.3 Institutionell teori

Institutionell teori finns i olika discipliner som ekonomi, sociologi och statsvetenskap (Eriksson-Zetterquist, 2009). Tanken är att den sociala verkligheten som människor konstruerar skapar institutioner. Det finns ingen enhetlig definition på vad en institution är men begreppet kan kanske lite vågat översättas som ett sätt att handla i en social ordning (Ibid.). En annan definition av institutioner är att de är begränsade eller konstitutionella, operativa genom reglerande, normativa eller kognitiva mekanismer där mönstret av handlingar fyller ett högre syfte utan att det krävs kollektiv sammanslutning eller auktoritärt

ingripande för att upprätthålla dessa mönster (Clemens & Cook, 1999, s. 444-445).

Institutionellt synsätt riktar sig mot att handlande i organisation tas för givet, hur omgivande organisationer påverkar organisationen och hur organisationen följer formella och informella regler istället för att handla rationellt (Eriksson-Zetterquist, 2009). Teorin är det alternativa verktyget mot antagandet om organisationen som (ekonomisk)rationell som vill maximera sin nytta, det vill säga att verksamhetens mål går som planerats och följs upp i det dagliga arbetet. I den rationella teorin väljer organisationer till exempel själva om de vill införa ett nytt redovisningssystem eller köpa in en viss produkt grundat på den bästa lösningen för den egna organisationen (Ibid.). Detta synsätt ser ofta till informella grupper, motivation och beslutsfattande men sällan till helheten (Ibid.). Denna utgångspunkt kan snarare uppfattas som en strävan i organisationer men svårt att uppnå i en komplex, mångfacetterad verklighet.

Nyinstitutionell teori växte fram under 1970-talet och pekade på förändringar i Webers begrepp rationalitet och byråkrati (Eriksson-Zetterquist, 2009). DiMaggio & Powell menade att anledningarna till rationalitet och byråkrati har förändrats (1983). Enligt dem har byråkrati blivit den vanligaste organisationsformen och organisationer blir mer homogeniserade utan att det beror på strukturella förändringar genom konkurrens eller behov av att effektivisera. Organisationsförändringar sker istället i en process att göra organisationer mer lika varandra. Detta sker genom att organisatoriska fält skapas med aktörer kopplade till varandra som kännetecknas av institutionellt liv. Det innefattar den totala mängden av relevanta aktörer, både konkurrerande företag och (interorganisatoriska)nätverk. Denna strukturella sammanslutning i de organisatoriska fälten består enligt DiMaggio och Powell av fyra delar:

- Ökat samspel mellan organisationer i fältet
- Behovet av tydliga interorganisatoriska strukturer av indelning och koalitions mönster
- Ökad informationsmängd
- Skapandet av medvetenhet om medverkan i en gemensam aktivitet

Denna sammanslutning är verklighet för den svenska statsförvaltningen. Den ökade pressen på den offentliga förvaltningen på grund av bland annat global konkurrens, konkurrens med den privata sektorn och då verksamheterna präglas av att ge god kostnadseffektiv service till medborgare, kräver ett bättre fungerande samarbete. Ekonomi och verksamhetsstyrning genom budgetprocessen inom offentlig sektor har som tidigare nämnts gått från detaljstyrning till mål och resultatstyrning i en institutionell process (Modell &

Grönlund, 2006, s. 46). Den nya modellen som tillämpats har dock varit diffus då det varit otydligt om fokus skulle ligga på uppföljning av resultat eller målformuleringsprocessen och hur mål skulle brytas ner och följas upp. Detta har uttryckt sig i vaga mål och att en betydande grad av detaljstyrning har fortlevt med preciserade mål och återrapporteringskrav (Ibid., s. 48).

Clemens & Cook (1999) skriver att mönstret av det sociala livet inte längre produceras av människor och organisationer utan av institutioner som strukturerar handling. Vidare refererar Clemens & Cook till Cambell (1998), DiMaggio (1988), Hicks (1995), Hirsch & Lounsbury (1997) och Stryker (1999) som menar:

“Yet the capacity of these”institutions” to constrain political action and policy variation appears to marginalize the processes of conflict and innovation that are central to politics... This concern has been directed with greatest force that sociologically rooted “new institutionalism” which had become predominantly... ()... associated with the constitutive role of culturally legitimate models of organizations and actions” (Clemens & Cook 1999, ss. 442)

Förändring och utveckling till stabila enheter i organisationen är något som följer av institutionalisering då legitima regler undantränger innovation. DiMaggio och Powell (1983) skriver att tidig anpassning av organisatoriska innovationer vanligtvis är drivna av att förbättra prestationer. När innovationen sprids så blir en anpassning en fråga om legitimitet snarare än förbättring av prestationer. Strategier som är rationella för en organisation behöver inte vara rationell då flera organisationer antar samma strategi. Det är vanligt att offentliga verksamheter antar likadana arbetssätt och rutiner för att få en enhetlig struktur då det bland annat blir lättare att tolka information och att göra jämförelser. Swanson & Ramiller (1997) undersöker hur tidig och sen anpassning till innovationer i informationssystem påverkas av institutionalisering, lokala och rationella beslut. De menar att institutionaliseringsprocessen är engagerad redan vid en tidig anpassning medan tidigare forskning visar att lokala och rationella alternativ dominerar. Swanson & Ramiller beskriver att i en interorganisatorisk gemenskap är skapandet av en organiserande vision om det nya informationssystemet centralt för dess tidiga och sena utbredning. Visionen används i tolkning, legitimering, organisering och utbredning av ekonomiska roller och relationer. Det nya informationssystemets utbredning beror på hur väl visionen utvecklats i en tidig anpassning medan utvecklad vision i senare skede leder till missanpassning. Informationssystem tolkas här kunna vara ett redovisningssystem för miljöarbetet. Om det finns ett gemensamt informationssystem för miljö inom de kommunala bolagen och hur väl denna implementering har lyckats beror alltså på hur väl den organiserande visionen har utvecklats i ett tidigt skede.

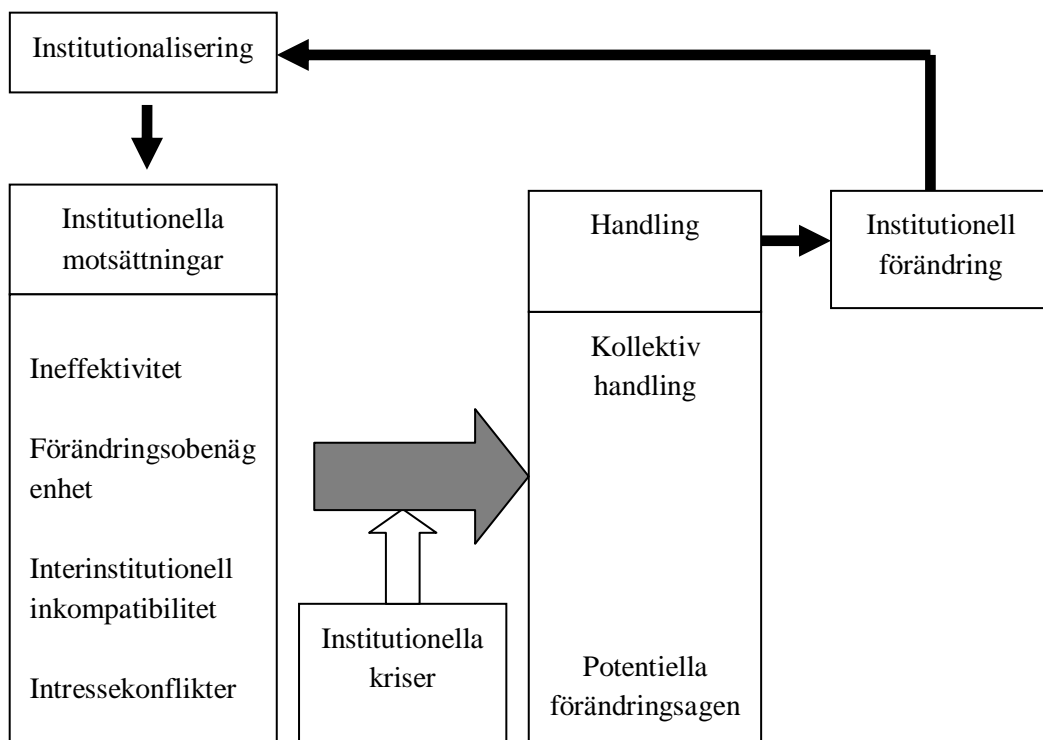
Homogeniseringen av organisationer kan enligt DiMaggio och Powell (1983) bäst förklaras med (institutionell) isomorfism. Isomorfism förklaras här som en begränsande process som tvingar en enhet i en population att likna andra enheter som står inför samma förutsättningar i omgivningen. Hatch (2006) beskriver isomorfism som tillräcklig variation där organisationens inre struktur och system är en anpassning efter omgivningen. Kraven från omgivningen pressar organisationen att specialisera sig mot dessa krav genom olika enheter. Krav från omgivningen kan enligt institutionell teori ställas på två sätt, genom tekniska & ekonomiska och sociala & kulturella (Hatch, 2006). Den senare innebär att spela bestämda roller och upprätthålla en fasad utåt mot omgivningen.

Isomorfism kan leda till att icke optimala organisationsformer väljs på grund av beslutsfattare lär sig besvara omgivningen på rätt sätt och därför en anpassning av beteendet (DiMaggio & Powell, 1983). Institutionaliserings påverkar alltså organisationernas mål och medel o (Ibid.). Simon och March visade att beslut i organisationer berör både politiska, strategiska, känslomässiga och kognitiva aspekter (Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002, Hatch, 2006, Eriksson-Zetterquist, 2009). Enligt Meyer och Rowan (1977, ss. 340-341) påverkas möjligheten att koordinera och effektivisera aktiviteter av graden av institutionalisering i organisationen eftersom effektivisering underminerar organisationens ceremoniella konformitet och dess legitimitet. När omgivningen blir alltmer komplex tenderar byråkratiska, rationella, formella strukturer att utvecklas för att standardisera och kontrollera mindre enheter. Tidigare studier pekar däremot på att det finns ett gap mellan den formella och den informella organisationen med regler som inte följs, beslut som inte implementeras eller får osäkra konsekvenser och vaga uppföljningssystem som ger sämre koordination (Ibid., ss. 343).

Det finns två typer av isomorfism, konkurrerande och institutionell (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationerna i denna undersökning är kommunalt ägda och utsetts inte för samma konkurrensutsättning som privata företag. Därför kommer den konkurrerande inriktningen inte diskuteras vidare. Institutionell isomorfism förändras utifrån tre mekanismer, tvingande, mimetisk och normativ. Tvingande isomorfism formas av formella och informella krav från omgivande organisationer och från kulturella förväntningar som genomsyrar samhället. De gemensamma lagarna som har skapats och tas för givet påverkar till exempel organisationens struktur och beteende. Om organisationer inte kan hantera de kravförhållanden som omgivningen ställer visade Pfeffer och Salancik att de försöker använda det större sociala systemet och dess makt för att eliminera svårigheter och mätta dess behov (DiMaggio & Powell, 1983). Då organisationer blir mer homogeniserade försöker de organiseras och ytterligare bredda institutionen samtidigt som de minskar strukturella begränsningarna av tekniska aktiviteter och

produktionskontroll vilket leder till ritualiserade kontroller av trovärdighet och solidaritet (Ibid.).

Mimetisk isomorfism uppkommer i och med osäkerhet. Det kan vara till exempel när mål är vaga, teknologin svår att förstå sig på eller när omgivningens krav får organisationer att härma andra inom dess fält som de uppfattar som legitimerade eller lyckade. Företag kan härma varandra för att legitimera att de försöker att förbättra verksamheten snarare än för effektivitetens skull. Normativ press kommer från professionaliseringen där yrkesmänniskor tillsammans kämpar för att definiera förutsättning och metod för deras arbete. De måste kompromissa med människor som inte hör till deras yrke som chefer, kunder och bestämmelser. Nedan följer en sammanfattande bild av institutionaliseringsprocessen.



Figur 3.2 Institutionella motsättningar och institutionell förändring, Modell och Grönlund (2006, s. 43)

I figuren ovan visas det hur institutionaliseringen går till och varför. Institutionaliseringsen skapar ineffektivitet över tid och hindrar organisationer från att snabbt anpassa sig till förändrade omvärldsförutsättningar. Interinstitutionell inkompatibilitet råder ofta mellan strukturer som tillkommit vid olika tidpunkter i syfte att lösa olika uppgifter. Dessutom kan intressekonflikter i ett organisatoriskt fält förstärkas då intressenter har olika viljor. Detta skapar

handlingsutrymme för potentiella förändringsagenter (Modell & Grönlund, 2006).

I ett försök att sammanfatta det hittills beskrivna har en modell utformats. I modellen visas hur organisationer tillsammans bildar en institution. Förändringar sker i en isomorfisk process för att likna varandra och inte för att effektivisera. Detta sker genom att organisatoriska fält skapas med olika intressenter kopplade till varandra. Det har visats att olika intressenterna har olika mål och verksamheter. Att beslut påverkas av olika aspekter. Att det finns formella och informella regler i organisationerna och institutionen. Dessutom handlar organisationerna efter begränsad information och med tiden som fiende. Som beskrivits ovan skapar det bland annat ineffektivitet och konflikter.



Figur 3.3 Egengjord modell av relationen mellan institution och organisation. De faktorer som tagits med i modellen är bara ett urval av det diskuterade för att visualisera förhållandet.

Andra teorier som tar upp förhållandet mellan organisation och omgivning är situationssystemet, populationsekologi och teorin om resursberoende (Hatch, 2006, Mitchell et al, 1997). Institutionell teori används generellt för att förklara styrning och effektivitet i modern offentlig verksamhet och fångar enligt

författaren i denna undersökning bättre upp det förhållande om styrning som ämnas undersöka. Definitionen på effektiv styrning som visats i inledningskapitlet är;

- att det finns tydliga mål och en hög grad av måluppfyllelse vilket kräver att prestationerna kan mätas, att det görs uppföljning och att åtgärder tas ifall mål inte uppnåts.

3.4 Redovisningens syfte och utveckling mot miljö och hållbarhet

Redovisning spelar en stor roll i organisationer i alla sektorer i samhället och används idag över hela världen. Så vad är egentligen redovisning och varför används det världen över? Det finns många och långa diskussioner om detta trots att svaren kan tyckas självklara (Hedlin, 1996). Hedlin (1996) undersöker variationen i begreppet redovisning och de olika perspektiven på forskningen inom redovisning och kommer fram till att det kanske är ett komplext fenomen med många aspekter, många funktioner som skiljer sig beroende på vad vi ser det som, vad vi tittar på och vem som tittar på det. En överrenskommen definition av redovisning existerar alltså inte. Vi kan däremot säga vad vi använder redovisningen till men även syftet varierar då organisationers verksamheter varierar stort (Gröjer, 2002).

Beroende på om det är intern eller extern redovisning så har redovisningen också olika ändamål. Internredovisningen är information som används inom organisationen och som påverkar styrning och kontroll av verksamheten (Ibid.). Extern redovisning bör ge information som är användbar för olika intressenter då dessa ska fatta beslut i ekonomiska frågor (Sundgren, Nilsson, Nilsson, 2007, Gröjer, 2002). Syftet blir då att förmedla information om företagets ekonomi.

Numera berör redovisning inte enbart organisationers ekonomiska situation. En mer komplex värld utsätter företag för krav på systematiskt arbete med till exempel kvalitet, säkerhet, hälsa, miljö och socialt ansvar, vilket innebär att redovisningens syfte skiftar (Robèrt et al. 2004). 1987 gjordes den så kallade Brundtland rapporten på grund av en växande oro för den ekonomiska utvecklingens påverkan på hälsa, naturresurser om miljön (Morimoto et al, 2005). Rapporten visade på tre fundamentala pelare för hållbar utveckling, skydda naturen, ekonomisk tillväxt och social rättvisa. Detta är relaterat till den intergenerationella ansvarigheten vilken innebär att det ska råda solidaritet mellan generationer, behoven för en generation får inte skapa problem för nästa (Ibid.). En stor del av redovisningen innebär att värdera tillgångar, skulder och eget

kapital då resurser är begränsade. Begränsade resurser som till exempel olja och kol försvinner i snabb takt och detta gäller också icke-värderade resurser som ekosystem. Ekosystemen förändras eller försvinner med enorma konsekvenser på både global och lokal nivå, vilket påverkar produktion av varor och tjänster för länder, organisationer och individer. Det är dock svårt att beräkna effekterna av att ekosystem försvinner då földeffekterna är svåra att beräkna. Enligt en rapport av TEEB (2010) har det gjorts försök att beräkna värdena av olika ekosystemtjänster vilket har visat på sammanlagt flera tusen miljarder kronor varje år.

Det krävs ett ökat internationellt samarbete, särskilt med industrin, men också utveckling av legala mekanismer (Morimoto et al, 2005). Kraven på att företag ska värna om miljön kommer dels från myndigheter och internationella samarbeten, till exempel EU, vilka sätter lägsta nivån. Detta innebär att företagen kan och bör räkna in miljö som ett slags nyckeltal. Uppnås inte lagkraven får det förr eller senare konsekvenser som drabbar företaget negativt. Organisationer behöver ta ansvar för att säkra framtida fortsatt överlevnad och utveckling. Detta har lett till att miljöpåverkan har blivit en aktuell och högst väsentlig del i företags interna och externa redovisning.

I Catusus (2000) studie om miljörapportering framgår det att organisationer ser miljöfrågor som projekt med specifika angelägenheter inom en speciell tidsram (s. 74). Detta innebär vidare att miljöfrågor är temporära och kommer gå över när relevanta handlingar har genomförts. Arbetet med miljöledningssystem som ISO 14001 ska vi i nästa avsnitt se egentligen föreslår det motsatta. Enligt Catusus (2000) beskrivs miljöfrågor som något bra som togs tag i på vägen till framgång. I studien som gjordes visades även att miljöfrågor föreslås som strategiska, vinst- och värde drivande kärnfrågor. Catusus använder actor-network theory som har sina likheter med intressentmodellen (s. 63). En fråga Catusus ställer är ”vilka aspekter av en organisation påverkar inte miljön?” Han nämner de förslag på vad miljön (omgivningen) kan definieras som enligt finanssektorn - fysisk, immateriell och finansiellt flöde av organisationen. Om miljö ska integreras i alla aspekter av organisationen blir den obetydlig, för hur kan vi rapportera på allt? (Ibid. s. 77)

Precis som den ekonomiska redovisningen behöver riktlinjer och vedertagna metoder behöver också miljöredovisningen sådana. Därför har det av både miljöexperter, företagsexperter, industriexperter, privat och statligt verksamhet samt andra organisationer utvecklats internationella standarder som företag kan välja att följa, förutom lagkraven. För att underlätta strukturen för att kunna följa dessa standarder har det skapats olika ledningssystem och metoder. Dessa beskrivs ytterligare i nästa avsnitt.

Under åren har det utvecklats internationella och nationella (redovisnings)standarder inom flera olika områden vilka tidigare nämnts. Ett begrepp där flera faktorer än miljö räknas in är Corporate Social Responsibility (hädanefter CSR) som blir allt viktigare enligt Morimoto, Ash & Hope (2005) och Coyne (2006). Synen på CSR har förändrats med tiden. Under 1900-talet förknippades begreppet med vinstmaximering medans det numera fortfarande är ekonomiskt orienterat men att sociala effekter och konsekvenser måste beaktas i företagets ekonomiska aktiviteter (Morimoto et al, s. 318). CSR är ett sätt att legitimera organisationen inför sina intressenter och förbättra kommunikationen och transparens, samt utveckla en positiv image. Detta bidrar till att ansvarigt beslutsfattande institutionaliseras vilket hjälper till att skapa en kulturell medvetenhet i styrningsmekanismer hos chefer och personal (Ibid.). Morimoto et al visar i en intressentmatris relationen mellan omgivning, aktör, process och nyckelelement för lyckad CSR och resultat. De sex nyckelfaktorerna är:

- God balans med intressenter
- Högre prioritet för CSR av ledning
- Integrera CSR i verksamhetspolicy
- Gott ledarskap i verksamheten
- Mer reglering
- Medverkande och koordination mellan stat, företag, NGO (Non-governmental organisation) och det civila samhället.

4. Miljöledningssystem

Här presenteras miljöledningssystemet ISO och EMAS.

4.1 ISO 14001 och EMAS

Utöver det tvång ifrån de lagar som politiken fastställer så har det uppkommit en hel del vägledande regler för hur miljöarbetet bör integreras, genomföras och utvecklas i verksamheten (Piper, Ryding & Henricson, 2004). Dessa så kallade standarder som har utvecklats av aktörer inom industri, näringsliv och samhälle har växt i användarpopularitet. Standarder skiljer sig ifrån normer och direktiv då främst genom att de är frivilliga (källa). Den internationella standardorganisationen (betecknas hädanefter ISO) är den internationellt sammansatta organisation (163 länder medverkar) som har lett standardutvecklingen på miljöområdet sedan 1993. Denna typ av standard kallas ISO 14000. Det har även utvecklats liknande system för till exempel kvalitet (ISO 9000), socialt ansvar (ISO 26000) och risk (ISO 31000) sedan 1960-talet,

organisationen startades redan 1947 (<http://www.iso.org/iso/home.html>). Dessa standarder har applicerats i olika system som kontinuerligt byggs på för att hela tiden förbättra arbetet och sättet som det går till på. Det är viktigt att komma ihåg att ett långsiktigt hållbart samhälle för oss människor inte endast innebär långsiktigt miljöarbete utan fler aspekter och perspektiv än så måste vägas in (Robèrt et al. 2004). Det finns både nationella och internationella system att använda sig av. En del företag introducerade egna integrerade miljöledningssystem innan de internationella standarderna kom att introduceras. Meningen är att organisationer ska följa råden så gott som möjligt men kan använda egna system eller integrera dessa med de internationellt utarbetade lösningarna (Piper et al. 2004). Negativ miljöpåverkan drabbar hela vår planet då ekosystemen riskerar att rubbas men vissa delar är mer utsatta för effekterna vilket lägger ett gemensamt ansvar för företagande oavsett plats. Därför har det internationella systemet stor genomslagskraft och innebär ett försprång i ställningstagande och vissa andra fördelar för de organisationer som väljer att certifiera sig efter de krav som ställs (Piper et al. 2004).

Miljöledningssystem finns idag i olika former och är etablerade i offentlig och privat verksamhet världen över. Watson (2004) beskriver gemensamma nämnare för miljöledningssystem som:

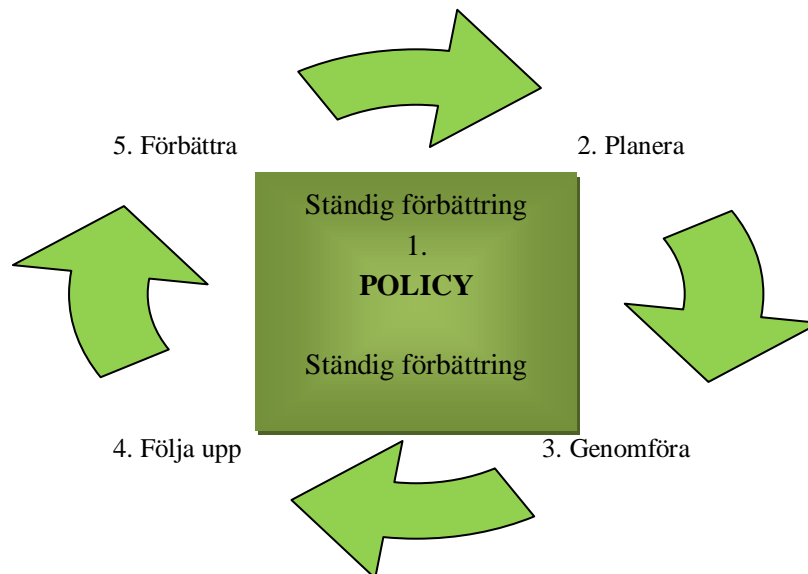
- Identifikation av mål och målobjekt vilket ofta leder till miljöpolicy.
- Identifikation av miljöaspekter och viktiga miljölagar
- Införandet av styrning och operationell kontroll, övervakning och mätningssystemer samt program för miljöaspekterna.
- Införandet av personalutbildning och program.
- Introduktionen av strukturerat dokumentationssystem för att sköta styrning och redovisning.

4.1.1 Internationella Standard Organisationen (ISO)

Internationella standardorganisationen är världens största utvecklare och utgivare av internationella standarder [http \(www.iso.org\)](http://www.iso.org). Organisationen består av 163 medlemsländer, är icke statlig och fungerar som en länk mellan privata och statliga sektorer. Det har skapats standarder inom flertalet områden som inom till exempel socialt, miljö, kvalitet, risk och hälsa. Miljöledningssystemet ISO 14001 utvecklades efter miljökonferensen i Rio 1992 (Ibid.). På miljöområdet har det enligt Almgren & Brorson (2003) gått från lagstiftning utifrån till målstyrning inifrån. Piper et al (2004) beskriver det som ”från myndighetsstyrning till regelstyrning inifrån”. Miljöfrågor är ofta numera en del i en långsiktig strategi där myndigheters tillsynsarbete fungerar som ett viktigt komplement till det marknadsstyrda miljöarbetet.

ISO 14000 är beteckningen för miljöledningssystemet och bygger på ISO 14001. Det beskrivs hur organisationer kan bedriva ett strukturerat och rationellt miljöarbete genom ständig förbättring (Piper et al. 2004). ISO systemet är byggt på:

- 5 grundelement – skapa miljöpolicy, planera, genomföra, följa upp, förbättra
- 17 element – som beskriver planering och drift av miljöledningssystemet
- 54 skallkrav – som organisationen skall följa för att leva upp till standarden



Figurbild 3.3: Egengjord, baserad på Piper et al s. 39: Struktur för miljöledningssystemet baserat på ISO 14001.2004

Matuszak-Flejszman (2008) har gjort en sammanställning på fördelar med miljöledningssystem i Polska företag. Han listar fyra viktiga anledningar varför organisationer borde räkna in miljöfaktorer i deras styrningsprocess:

- | | |
|--------|-----------------|
| Etiskt | Ekonomiskt |
| Legalt | Marknadsmässigt |

Ytterligare återger Matuszak-Flejszman (2008) vilka fördelar som kan tänkas följa om företaget implementerar ett ISO 14001. Dessa kan bland annat delas in i interna/externa, ekonomiska/miljömässiga och kvantifierbara/ej kvantifierbara. Exempel på hur detta kan se ut följer nedan:

Interna effekter

- Effektivare arbetsprocesser
- Bättre transportprocesser
- Bättre resursoptimering
- ökad miljömedvetenhet

externa effekter

- Minskad resursförbrukning
- Hållbar avfallshantering
- Mindre farligt utsläpp
- Positiv respons från omgivning

förbättrad kommunikation
Ökad laguppföljning

Ökad attraktivitet genom tillit
Behålla gamla och få nya kunder

Ekonomiska kvantifierbara kan vara:

minskad resursförbrukning
lägre energiförbrukning
mindre användning av farliga ämnen
lägre kostnader för avfallsbehandling
publika incitament
hälsa
försäkringskostnadsminskning
Lägre logistikkostnader

Ekonomiska ej kvantifierbara:

företagsimage
riskreduktion
marknadsmöjligheter
relation med myndigheter
Ökad säkerhet
flexibla managementsystem
kunskap om arbets- och-
produktsystem

Konsekvenser av införandet av miljöledningssystem är att organisationens miljöprestanda kontinuerligt måste förbättras vilket ska formuleras i policyn (Piper et al, 2004). Detta innebär att organisationen ständigt har ett miljöprojekt på gång och att green wash inte möjliggörs. Om lagar inte följs kommer företaget att behöva lösa detta så småningom oavsett om det finns ett miljöledningssystem eller inte.

En förändring av ISO 14001 är på väg att ske till ett mer systemorienterat istället för modellen som tidigare beskrivits som planering, genomföra, följa upp och förbättra.

4.1.2 Eco Management and Audit Scheme (EMAS)

Översatt på svenska är detta översatt till EUs miljöstyrnings- och miljörevisionsordning och är en förordning som EUs miljöministrar antog den 29e juni 1993 (Piper et al. 2004). Det är frivilligt för företag att följa den. EMAS som systemet kallas baseras på ISO 14001 standarden vilket innebär att den utgör en sådan miljöredovisning. EMAS säger sig däremot innehålla mer än ISO-systemet med mer detaljerad information inom miljöutredning, miljöredovisning, kontroll av certifiering och användning av en EMAS-logotyp i marknadsföringssyfte (Ibid.).

5. Miljöredovisning i Stockholms kommunala bolag

Här presenteras fallstudie och information som bör tas med för att introducera, förklara, ge exempel på ämnet och de fakta som ska analyseras i nästa kapitel.

5.1 Stockholms miljöprogram (2008-2011)

Stockholm stad har ett miljöprogram som utgår ifrån de nationella miljömålen och lagarna. Programmet innehåller 27 miljömål vilka styr stadens miljöarbete mellan 2008-2011 (www.stockholm.se). Syftet med programmet är att ”styra och samordna stadens egen verksamhet i en miljöanpassad riktning.” Detta innefattar också samarbete med näringslivet, organisationer och myndigheter och invånare. Programmet består av sex övergripande målområden, under dessa finns detaljerade delmål och indikatorer som visar utvecklingen i staden.

Dessa sex målområden är:

- Miljöeffektiva transporter
- Giftfria varor och byggnader
- Hållbar energianvändning
- Hållbar användning av mark och vatten
- Miljöeffektiv avfallshantering
- Sund inomhusmiljö (Miljöprogrammet 2008-2011)

Miljöprogrammet bygger på tidigare miljöprogram och utredningar där de viktigaste miljö- och hälsofrågor lyfts fram. Miljöprogrammet är ett kommunövergripande styrdokument som är styrande för staden som helhet och vägledning för den enskilda nämnden och styrelser (Miljöprogrammet 2008-2011)

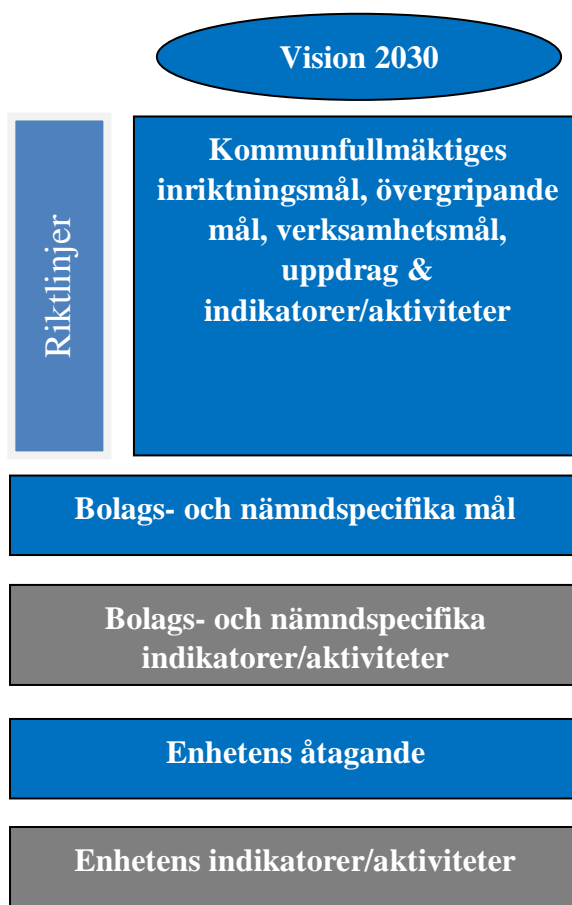
Alla verksamheter ska med hänsyn till den egna verksamhetens art och uppdrag göra egna analyser och utredningar för att klargöra sin egen miljöpåverkan och vidta egna åtgärder som syftar till att de kommunövergripande målen uppnås. Arbetet ska ske inom ramen för ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning enligt stadens integrerade ledningssystem (ILS) för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet. Enligt programmet ska ingen särskild process för planering, genomförande eller uppföljning av miljöarbetet utvecklas och planering och uppföljning sker från 2008 i det webbaserade verksamhetsstödet ILS. Det anges som regel inte i miljöprogrammet vilka konkreta åtgärder som ska genomföras och effekter dessa har vilket innebär att kostnader och samhällseffekter inte går att beräkna i detalj eller uppskatta.

Stadens delmålsansvariga förvaltningar har gjort en prognos av måluppfyllelse. Bedömningen är att 13 av 27 delmål kommer att uppnås helt. 10 delmål uppnås delvis. (Miljöprogrammet 2008-2011, april 2010)

Miljöprogrammet syftar till att följa gällande lagar enligt de nationella miljökvalitetsmålen. De svenska nationella miljökvalitetsmålen har 16 kvalitetsmål med 70 delmål fastställda av riksdagen. Dessa delas upp i respektive län. Sedan skall kommunerna arbeta efter dessa riktlinjer. Stockholms stads 6 miljömål knyter an till 8 av de nationella miljökvalitetsmålen.

5.2 Miljöverktyg i Stockholm

Stockholms stads miljödiplom bygger på den nationella kravstandarden Svensk Miljöbas och innebär att successivt införa miljöledningssystem enligt kraven. Metoden har arbetats fram av Stockholms stad med start år 2000 och arbetet



Figur 5.1 Förenkling av Stockholms stads reviderade styrmodell, Miljöprogrammet 2008-2011.

drivs nu mera av Miljöstegen i Stockholm och Sustema. Diplomet är en förkortad version av ISO med bland annat färre dokumentationskrav (www.miljostegen.se). Inget av bolagen i undersökningen har under gällande period innehåft detta diplom.

Integrerat Lednings System, ILS, är stadens samordnade ledning och uppföljningssystem av ekonomi och verksamhet som tidigare nämnts. Miljöprogrammet är integrerat i stadens ledningssystem genom indikatorer utifrån miljöprogrammet. (Revisionsrapport miljöprogrammet, 2009) Det fungerar som ett styrkort för stadens samlade aktiviteter utifrån kommunfullmäktiges beslut. Styrmodellen utgår ifrån vision ”år 2030” vilken baseras på ”Ett Stockholm i världsklass som redovisar långsiktiga mål, vilka utmaningar staden står inför samt strategier för hållbar utveckling”. (www.stockholm.se – Integrerad ledning och uppföljning). Kommunfullmäktige antar inriktningsmål och mål för stadens verksamhetsområden. Styrelser och nämnder ska konkretisera dessa mål. Utifrån dessa mål har kommunfullmäktige fastställt indikatorer som mäter måluppfyllelse och aktiviteter som ska bidra till att målen uppfylls. (Revisionsrapport ILS, 2009). Det kan vara numeriska, procentuella eller minska/öka mått (Revisionsrapport, 2009). Vidare konkretiserar enheter ytterligare mål genom egna åtaganden i samband med verksamhetsplanen där också arbetssätt och uppföljning ska redovisas.

Rapporteringen sker sedan 2007 i det webbaserade systemet ILS-webb. Systemet används i alla nivåer av stadens verksamheter som kommunala bolag, nämnder och förvaltningar.

I en rapport från revisionskontoret i Stockholm (Revisionsrapport ILS, 2009) konstateras det att ”ILS-webb är ett effektivt stöd för kommunstyrelsen att leda, samordna och följa upp nämndernas samlade verksamhet.” Nämnderna kan också lägga in egna mål, indikatorer och aktiviteter vilket innebär att verksamhetsplaner och uppföljningsdokument kan anpassas utifrån egna behov.

En annan rapport från revisionskontoret angående styrning och uppföljning av miljöprogrammet (2009) visar att den centrala styrningen och uppföljningen har förbättrats sedan tidigare då programmet till stora delar följdes upp utanför ILS. Det finns däremot förbättringsområden och ”fullmäktiges beslut om miljöprogrammet ger inget tydligt besked om hur miljöprogrammet i sin helhet ska följas upp. Det är också viktigt att mätmetoderna för delmålen säkerställer att resultat kan jämföras mellan verksamheter och tid. Stockholm Stadshus AB har uppmanat bolagen att integrera uppföljningen av miljöprogrammet inom ramen för ILS. De indikatorer som fullmäktige har beslutat i budget ska gälla bolagen har implementerats.

5.3 Stockholms kommunala bolag

I Stockholms stad finns det 18 kommunala bolag som är samlade i en koncern, Stockholm Stadshus AB som är moderbolag sedan 1991 (Årsredovisning 2009). Mer än hälften av bolagen har egna underkoncerner med dotterbolag. Stockholm Stadshus ägs av staden, fungerar som en länk mellan stadens aktiebolag och utgör tillsammans med stadens förvaltningar den samlade kommunkoncernen. Bolagen erbjuder kommunala tjänster åt stadens invånare i form av till exempel bostäder, skolor, hamnar och vattenförsörjning. Kommunfullmäktige har delegerat den operativa ägardialogen till en koncernstyrelse där Stockholms politiska majoritet och opposition är representerad. Här planeras styrning och strategi. De kommunala bolagen styrs, förutom samma lagar som styr privata företag, av aktiebolagslagen, kommunallagen, offentlighets- och sekretesslagen, arkivlagen och lagen om offentlig upphandling. Stockholm Stadshus ansvarar för styrning och uppföljning av dotterbolagen utifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål och direktiv.

Stimulans för Stockholm är ett projekt för att minska effekterna av lågkonjunkturen och innebär att staden tidigarelägger investeringar i nyproduktion av bostäder, infrastruktur och klimatsmarta upprustningar av miljonprogramområden, skolor och äldreboenden om 20 miljarder kronor för perioden 2009-2013. Sex av bolagen genomför gemensamt uppdraget. En revision av energisparprogrammet som dessa har blivit ålagda att genomföra har gjorts av revisionskontoret och denna rapport har genom en intervju undersökts. Tre av de kommunala bolagen som ingår i rapporten behandlas i uppsatsen.

Åtta bolag har valts ut att undersökas. De bolag som ingår i undersökning är:

AB familjebostäder	Stockholms Globe Arena Fastigheter
Micasa Fastigheter i Stockholm AB	Stockholm Hamnar AB
Skolfastigheter i Stockholm AB	Stockholm stads bostadsförmedling
Stockholm Business Region AB	Stockholm Vatten AB

Bolagen arbetar separat men en del har gemensamma aktiviteter och projekt. Bolagen arbetar också med stadens övriga verksamheter som till exempel stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden, stadsdelsnämnderna, miljöförvaltningen och trafik- och renhållningsnämnden.

5.4 Resultat av bolagsintervjuer

Med utgångspunkt från intervjufrågorna görs en sammanfattning av intervjuerna. Bolagsspecifik data från intervjuerna samt kompletterat med data från dokumentstudien finns att läsa i bilaga i slutet av uppsatsen, dessa har delats upp på samma sätt som resultatet nedan. I analysen sammanställs gemensamma faktorer och avvikelser delas upp på ett ännu tydligare sätt. Utifrån

forskningsfrågorna och den teoretiska referensramen görs en indelning av den empiriska undersökningen. Fyra kategorier har identifierats och dessa redovisas gemensamt nedan. Resultaten från intervjuerna särskiljs nedan med respektive namn för bolaget och alltså inte med personens namn på den som intervjuats. Detta för att göra det lättare för läsaren att jämföra bolagen och inte blanda ihop namnen också, namnen finns att hitta i bilagorna. Då de semistrukturerade intervjuerna delvis har gått ut på att ta reda på respektive bolags uppfattning så har intervjuerna formats på lite olika sätt. Detta innebär att en del frågor som tagits upp av vissa inte tagits upp av andra. En följd av detta är att det inte helt och hållet finns jämförbar information mellan bolagen men det är också svårigheten och syftet med kvalitativ studie och det belyser skillnaderna.

En stor del av bolagens miljöpåverkan är genom energianvändning, dessutom är tre av bolagen som ingår i undersökningen med i ett energisparprojekt enligt miljöprogrammet. Dessa är Familjebostäder, Micasa och SISAB. Därför har en intervju med två revisorer från stadsledningskontoret som genomfört en rapport om energianvändning i tre av de undersökta bolagen även genomförts. Denna intervju är viktig dels för att få en fördjupad förståelse för styrningen av en av de viktigaste miljöaspekterna men det innebär också en kontroll av överrensstämmelse mellan data från bolagsintervjuer och en tidigare granskning av dessa. Intervjun är också viktig i det avseende att viktiga delar som annars inte uppmärksammats har möjlighet att upptäckas.

5.4.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

Sju av de åtta bolagen har en särskild miljöpolicy utformad, endast Stockholm Hamn har en integrerad verksamhetspolicy. Bolagen har olika angreppssätt på miljöfrågorna i organisationen men det finns även en del likheter. Många nämner att verksamhetens art spelar roll i hur utvecklat miljöarbete som bedrivs. Gemensamt för många av bolagens miljöpolicy är att de ska verka för att minska sin påverkan på miljön, tänka på att använda resurser effektivt och jobba med medarbetarna för att skapa engagemang.

Familjebostäder säger att de inte bara ska följa lagstiftningen utan arbeta utanför denna för att överträffa den. Enligt Micasa Fastigheter ska de bland annat säkerhetsställa att kraven i miljölagstiftningen följs eller överträffas och att aktivt söka nya kunskaper och ta del av nya rön i frågor som rör miljöarbetet. I SISAB:s miljöpolicy står det att miljöarbetet är målstyrt och utvärderas fortlöpande. Miljöarbetet ska minst följa miljölagstiftning och stadens miljö- och hälsokrav. Dessutom ska bolaget fortlöpande öka medarbetarnas kompetens inom miljö- och hälsoområdet. Stockholm Business Regions miljöpolicy har nyligen under 2010 blivit reviderad då den tidigare inte var tillräckligt bra, inte lika detaljrik. Bolaget ska bland annat öka sin kunskap inom miljöområdet, öka sortering av avfall men också sprida Stockholm stads miljöarbete och stödja

miljöteknikutvecklingen i regionen. SGA Fastigheter har en miljöpolicy som anger att miljö ska finnas med i alla beslut som en parameter, till exempel inköp och förbrukning och så vidare. Stockholms Hamnars koncern har en verksamhetspolicy som täcker in miljö och har alltså inte en enskild miljöpolicy. Den talar bland annat om hållbarhet och kund och finns att tillgå elektroniskt inom bolaget. Bostadsförmedlingen arbetar efter fyra av de sex övergripande miljömål som berör bolaget som redovisas i Stockholms miljöprogram. Detta är i en liten skala då verksamheten är renodlad kontorsorganisation.

Stockholm Vatten beskriver sin miljöpolicy på följande sätt:

”Det är fem rader egentligen, göra det lagen föreskriver, vara öppna med information, ständiga förbättringar, ska göra kunderna nöjda och arbeta förebyggande.”

5.4.2 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Samtliga bolag nämner att ägardirektiv och miljöprogrammet är faktorer som påverkar styrningen av bolagets miljöarbete och hur det följs upp. Här är också självklart lagstiftningen pådrivande. Ledningen i bolaget påverkas av ägaren som i grund och botten är Stockholms stad. De krav och direktiv som kommer från Stockholm Stadshus är avgörande. Stimulans för Stockholm är ett projekt mellan 2009-2013 för att stärka stadens ekonomiska utveckling och arbetsmarknad i en lågkonjunktur, som påverkar stadens verksamheter (Budget 2010 för Stockholm stad, s. 203). Det innebär att investeringar tidigareläggs och besparingar görs. Stockholm Stadshus har lagt förslag till stimulansåtgärder som motsvarar 2 miljarder kronor (Budget 2010 för Stockholms stad, s. 3). Åtgärderna inriktas framförallt på investeringar i bostäder och infrastruktur. Två av tre bolag som omfattas av de utökade insatserna ingår i uppsatsen, dessa är Micasa fastigheter och SISAB. Detta innebär ombyggnation- och nybyggnation samt underhåll och effektivisering (Ibid.).

Energieffektivisering är något som är aktuellt i många av stadens verksamheter. Micasa berättar att energisparprojektet har styrt om delar av bolagets aktiviteter till en mer resurssnål verksamhet, vilket har två positiva effekter, dels att bolaget tjänar in pengar på att använda mindre energi men även att detta sparar på miljön. Här har det lagts mycket pengar och tid menar de. SISAB berättar att de köper in fjärrvärme för att värma upp de ägda fastigheterna och såg att de behöver ett mer strukturerat system för energistatistik. Det började 2009 utreda hur de kunde förbättra detta och nu har de ett system för att behandla de energistatistikdata som finns tillgängligt i bolaget. SISAB menar att då bolaget är stort har det många ögon på sig, därför är det viktigt att ligga i framkant även inom miljö. Även hur entreprenörer sköter sig påverkar styrning av verksamheten och därav miljöarbetet. Familjebostäder förklarar att företaget inte

ska gå med vinst utan pengarna ska läggas på energibesparingsåtgärder med två syften, att skapa arbetstillfällen och för att minska miljöpåverkan.

”I Stockholm röstade 15 % på miljöpartiet vilket ger effekter på vilka krav som ställs på miljöarbetet” tillägger Familjebostäder. Hur klimatet påverkas påverkar företaget genom att väljarna förväntar sig att kommunala bolag ska föregå med gott föredöme. Ideella miljöföreningar har tagit kontakt med företaget för att fråga om Familjebostäder motverkar eller medverkar till miljöpåverkande aktiviteter.

Stockholm Business Region tycker att det har blivit en ökad medvetenhet i miljöfrågor i Stockholms stad vilket sätter effekter i hur företaget arbetar med miljöfrågor.

Externa intressenter är inte intresserade av ledningssystemet i sig utan det viktiga är vad du gör, för tillsynsmyndigheten uppskattas avvikelshantering då de ser att det finns kontroll.

(Stockholm Hamn)

SGA(och AEG som samarbetspartner) märker att även artister ställer frågor och krav om verksamheten och arenorna vilket också skapar ett tryck på miljöhänsyn. Enligt Michael börjar företag också ställa frågor om miljöledningssystem, vilket kan vara effekten av vision 2030 med tydliga målsättningar.

Stockholm Stads bostadsförmedling har sitt kontor i en gammal byggnad och det har under flera års tid pratats om flytt, detta innebär att inga direkta investeringar i att förbättra byggnaden har gjorts. Här bestämmer staden och bolaget kan inte påverka detta själva.

Stockholm Vatten beskriver att miljöarbetet påverkas av ägarna genom direktiv, av kunderna i form av feedback, av myndighetskrav och av politikernas beslut.

Stockholm Vatten och Hamn har tillståndspliktig miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken vilket påverkar miljöarbete och sätter nivån på miljöarbetet högt. Detta måste det göra annars riskerar verksamheten att fungera dåligt.

5.4.3 Miljöledningssystem

Det framgår i tabell 5.1 att åtta bolag har ett certifierat miljöledningssystem, samtliga av dessa har ISO 14001. Stockholm Hamnar har dock inte certifierat hela verksamheten då... Det framgick även att Stockholm Hamnar har ett integrerat ledningssystem för verksamheten som inte är ILS. SISAB har inget certifierat miljöledningssystem men arbetar som om de hade det. De tre bolag som inte har något miljöledningssystem alls är Stockholm Business Region, Stockholm Globe Arena och Stockholm stads bostadsförmedling. Däremot används ILS för rapportering av miljöarbetet, vilket framgår i nästa tabell.

	<u>Har miljö- ledningssystem</u>	<u>Har inte miljöledning ssystem</u>	<u>Har integrerat ledningssystem som inte är ILS</u>
Familjebostäder	ISO 14001, sedan 1998		Nej
Micasa	ISO14001, sedan 2009		Nej
SISAB		Har inget men arbetar som om de hade ett	
Stockholm Business Region		Har inget	
Stockholm Globe Arena		Har inget	
Stockholm Hamnar	ISO 14001 för en del av verksamheten		Ja
Stockholm stads bostadsförmedling		Har inget	
Stockholm Vatten	Ja hela verksamheten		

Tabell 5.1 Sammanställning på miljöledningssystem, integrerat ledningssystem och bolag.

Samtliga bolag som har ett certifierat miljöledningssystem håller kontinuerligt utbildning för personal om än mer eller mindre för vissa. De som har miljöledningssystem anser att det ger en fördel genom att en extern granskning höjer lägsta nivån och att organisationen får en kontinuitet i miljöarbetet. De anser däremot att det går bra att arbeta utan ett certifierat miljöledningssystem, det viktiga är det verkliga arbetet.

Familjebostäder har ett certifierat miljöledningssystem för att de vill arbeta proaktivt med miljöfrågor och för att man får en extern granskning av det arbete som bedrivs. Alla som har ett verksamhetsansvar är delaktiga i utförandet av miljöledningsarbetet. Det måste vara enkelt och lite administration för att göra det enkelt för dem som har det formella beslutsfattandet. Det är viktigt att förenkla språket så hela verksamheten förstår. Realistiska och nåbara mål men inte för enkla och att jobba med det viktigaste och inte allt. Varje år uppdateras hela personalstyrkan om vad som har hänt och vad som är nytt då mål, lagar, krav och uppdragen förändras. Ibland har helt tekniska system ändrats, till

exempel it-supporten har ändrats och det är nu enklare att hitta bland dokumenten på nya sätt och effektivare sätt. Familjebostäder anser att det är viktigt att medarbetarna känner till vad företaget jobbar med och varför samt att ledningssystemet finns att tillgå enkelt där uppgifter går att hämta. Bostadssektorn har haft problem med sjuka hus och det går att arbeta med ledningssystem och målstyra för att kunna granska vad de bygger in i fastigheterna så att de slipper nya fall av sjuka hus. Miljövänliga hus är en ny fråga där de stora byggbolagen som de arbetar med kan det medans de mindre inte kan det. De måste alltså arbeta på olika sätt beroende på vilka de arbetar med. Familjebostäder anser att företag som har avskalade ledningssystem också fungerar bra utan ISO certifiering. Det viktiga är systematiken, till exempel att ha energisystem.

Micasa knoppades av från Familjebostäder som hade ISO 14001 år 2005 och blev ett eget bolag. Då hade de tillgång till deras rutiner och övertog lite av deras arbetssätt trots att det inte arbetade särskilt mycket med miljöledningssystemet. Det var en självklarhet att ha en miljöcertifiering då de tidigare hade haft en miljöcertifiering. Som kommunalt bolag har de inga direkta konkurrensfördelar av en sådan utan det ses som att det ska finnas ett miljöledningssystem. Bolagets miljöledningssystem är byggt utifrån ISO, EMAS var inte aktuellt för ett kommunalt bolag som verkar inom staden samt att de anser att det lättarbetat och sammanfattat för mindre företag. De försökte utforma ett eget system utifrån de rutiner de tidigare haft. Micasa blev helt ISO certifierat år 2009 i november, sedan dess arbetar de aktivt med systemet. De hade ett system innan men det var inte färdigt att certifieras på egen hand. När företaget knoppades av var de cirka 20 personer, då fanns det inte resurser i tid och personal att genomföra några insatser för detta. 2008 tog miljöarbetet fart när en heltidstjänst för miljösamordning startades.

SISAB har inget certifierat miljö kvalitetssystem då det inte finns något krav från uppdragsgivaren eller ägaren på detta och ser inget behov av ISO stämpel. Kunderna kräver inte att bolaget har ett certifierat system. De arbetar som om de hade ett certifierat system och där de gör det mest uttalat är ombyggnationsprojekten. Där har de ett kvalitetssystem som inte är ISO certifierat men som skulle kunna bli det. Resurserna finns, möjligen skulle det behöva administreras mer enligt kraven för ISO certifiering med bland annat nya mallar. De har inte reviderat systemet men en bedömning är att systemet skulle klara detta men att det inte skulle ge mer åt företaget. Hon anser att deras miljösystem är väl förankrat eftersom det har utnämnda miljöansvariga personer som är dedikerade till sina arbetsuppgifter och som varit med och skapat sin roll. Det kanske däremot skulle ge något att få en extern granskning.

Stockholm Business Region har inget miljöledningssystem. De är en liten verksamhet som har valt att arbeta efter miljöpolicy ut i verksamheten.

”Vi har inte svårt att kommunicera ut våra styr och stöd system alls utan går från dörr till dörr... vi har många ägardirektiv, policys, intern kontroll, handlingsplaner för i princip allt för att det ska vara god styrning utifrån ägardirektiven”

Storleken på bolagets personalstyrka sägs också vara betydande.

Stockholms Hamn AB kvalitetscertifierade miljöledningssystemet 1997 men arbetet med kvalitetssystem började 1990. Detta system gjordes det tester på inför certifiering men då dåvarande VD avgick så väntade de med att certifiera systemet och byggde sedan in detta när den nya VD kom 2000. Då kom en ny standard för kvalitet som hade ändrats till processororienterat vilket gjorde att miljöcertifikatet inte kom med då den nya kvalitetscertifieringen gjordes. ISO certifikatet på miljösystem har kontinuerligt funnits sedan 2002-2003 men miljöarbetet startade under mitten av 1980-talet. 1997 beslutades av kommunfullmäktige att alla förvaltningar och bolag skulle införa ett ledningssystem som skulle vara stadens egen variant. Bolaget deltog aktivt men sedan ändrades riktlinjerna då makten i staden ändrades vid val vilket ändrade miljöprogrammen. All personal deltar i utbildning om miljösystemen eftersom arbetet sker ute i linjerna. Detta för att få igång en diskussion och förståelse för vad medarbetare gör, komma på nya idéer. Detta gäller även de andra hamnarna där de inte är certifierade. De vill inte ha konsulter för de vill kunna sitt eget system. De har det för vissa särskilda utredningar, då det är tillståndspliktig miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken, där det krävs expertkunskap, men inte för systemet som sådant. Stockholms hamn har byggt miljöledningssystemet själva men köper in kontroll av laglista. Anledningen till att de andra verksamheterna inte är certifierade är ur revisionssynpunkt, det går åt personal för interrevision.

”Har vi för kvalitet så bör vi ha för miljö för att visa att det bedrivs ett systematiskt arbete med miljöfrågor, samt att vi valde att integrera det då.”

Stockholm stads Bostadsförmedling har inget miljöledningssystem och har inte haft heller. De berättar att Stockholm Stadshus fick i uppdrag att utveckla och utbilda personal i ett gemensamt miljöledningssystem för alla förvaltningar och bolag i staden. Detta arbete bedrevs 1996-1998. Vissa bolag införskaffade miljöledningssystem men då den politiska majoriteten i staden skiftade 1998 blev det fokus på andra arbetsätt. De ville fokusera på verksamhet, ekonomi och miljö i det nya systemet ILS. Vissa bolag fortsatte dock att bedriva sitt

miljöarbete i de miljöledningssystem som tagits fram. Nu pratas inte miljöledningssystem som ett politiskt uppdrag.

Stockholm Vatten införskaffade både ISO 14001 och kvalitetssystemet 9001 år 2003. Staden ville att alla dess verksamheter skulle certifieras. Det var då populärt med EMAS. Bolaget har en stor produktion och många kunder och de tyckte 9001 och 14001 passade bolaget bra eftersom det inte var dubbelt så mycket jobb utan egentligen bara att certifiera. Vissa i bolaget ansåg att de kunde arbeta som om de hade en certifiering utan att ha en men det tyckte miljöansvarig att det inte var någon vits med utan lika bra att certifiera. Stockholm Vatten tror inte att det hade gått lika bra om det inte hade certifierat sitt system. Han tror att man får en bättre kontinuitet just för att man med certifiering har ett tryck från den yttre granskningen. Ibland är det eldsjalar som arbetar med dessa frågor och slutar dessa så behövs en kontinuitet och då kan systemet stå på egna ben. Varje avdelningsansvarig ska själva sköta sin del i miljöarbetet med bland annat energi och avfall. De tycker inte det är så viktigt att utbilda i systemet utan i miljöarbetet. De flesta i bolaget har tagit miljöörkort, delvis hur man ska jobba och betydande miljöaspekter och hantera kunder mm. Det har lagts ned resurser på att miljöledningssystemet ska verka utan att synas, det ska inte upplevas som besvärligt. Bra internrevisioner är viktigt, detta gör att de externa revisionerna klaras.

50 procent av bolagen hade inte ett certifierat miljöledningssystem men då staden har ett gemensamt ledningssystem ILS som inkluderar miljöarbetet blev detta uppmärksammat framförallt i de bolag som inte hade ett miljöledningssystem. Alla verksamheter ska rapportera resultat på ställda krav från staden i webb- ILS. Det framkom också delvis hur miljöarbetet har kopplats till webb- ILS i en del av de undersökta bolagen. De bolag där ILS inte togs upp var Familjebostäder, SGA fastigheter, Stockholm stads bostadsförmedling och Stockholm Vatten.

Micasa har lagt in sitt eget miljöprogram i stadens interna rapporteringssystem ILS och kopplat till stadens mål. Tidigare hade de sitt eget miljöprogram med övergripande mål och handlingsplaner men nu ligger allt i ILS. Numera ska alla chefer ha tillgång till detta. Tidigare hade endast administrativa chefer varit de som gått in och rapporterat in uppgifter i ILS för staden, men nu ska respektive chef gå in och fylla i. Från nästa år ska chefer och enheter lägga in egna mål.

SISAB har delat in i ILS indikatorer och egna för att skilja på vilka som är skullkrav från staden. De redovisar sedan om de har nått målet eller inte och visar hur tidigare år har varit.

Stockholm Business Region använder ILS för att rapportera på indikatorer där krav är ställda men också egna mål.

Det framgår att många av de mål som ställs från staden inte stämmer överrens med SGA Fastigheters verksamhet. Mats menar att de säkert skulle kunna uppfylla alla kraven men att många mål är irrelevanta för bolaget. De är till exempel ingen stor inköpare och har inga företagsbilar.

”Man har satt ett ganska fyrkantigt system, vi skulle hellre vilja ha ett mer anpassat för oss då”... ”Om man har styrparametrar som är fel börjar alla styra efter fel parametrar, det kan bli jättetokigt, vi kan hålla på med helt fel saker bara för att uppfylla parametrar”.

(Mats om ILS)

ILS använder Stockholms hamnar för att rapportera till koncernen, Stockholm Stadshus AB. Stockholms Hamnar använder inte ILS internt för måluppfyllelse. De hade det förut men har avskaffat det på grund av att ILS inte stämmer så bra överrens med deras verksamhet. Men Stockholms Hamnar har mål som ILS tar upp men inte den modellen.

5.4.4 Miljöarbetet och uppföljning

Stockholm stad ställer en del miljökrav på sina verksamheter. De handlar till exempel om miljövänliga bilar och alternativbränsle, miljömärkt el, miljömärkta livsmedel och miljökrav i upphandlingar. Miljöarbetet är målstyrt ut i verksamheterna som också själva sköter uppföljning, vilket rapporteras in i ILS.

De flesta bolag nämner att man ska sätta realistiska och nåbara mål men inte för enkla och att jobba med det viktigaste och inte allt. Bolagen arbetar med ett till tioårs planer för miljöarbetet. Utbildning och att få medarbetare att förstå hur miljöarbetet ingår i verksamheten framgår som en viktig del hos alla bolagen. Detsamma gäller för utbildning för kunder, entreprenader och leverantörer för en del av bolagen. Att alla kan göra sin del i det stora hela verkar vara ett koncept som driver miljöarbetet framåt. Att den som utför en uppgift eller uppdrag eller använder en tjänst/produkt tar sitt ansvar och minskar miljöpåverkan på olika sätt.

Familjebostäders viktigaste miljöfrågor är kopplade till energianvändning, avfall och resursförbrukning enligt den senaste utredningen 2007. Energianvändning har stigit på grund av att verksamheten har utökats och nya återvinningsfunktioner byggts. Miljöprogrammet säger att 2011 ska man ligga på 10 % energieffektivisering vilket de har uppnått. De har mål att 2020 ligga på 20 % vilket är kopplat till den nationella lagstiftningen. Ett mål är att utöka andelen förnyelsebart bränsle med 20 % av det totala energibehovet. Där har de inte nått fram. Bostadsbolagen har tillsammans lagt fram ett förslag men har av politiska beslut inte fått lov att köpa vindkraftverk, vill inte ha verksamhet utanför kommunen.

Köpa miljömärkt el och öka elbehovet är inget Familjebostäder tycker är bra. På grund av att Familjebostäder har ökat sitt bestånd så har de ökat sin energianvändning i absoluta tal mätt i ton/år med 15 % vilket gör att de nu 2010 ligger de på samma nivå i elanvändning som 2006. 2006 minskade de sitt koldioxidutsläpp på grund av att de bytte oljepannor till fjärrvärme och pellets, Detta minskade inte driften/optimeringsfrågan men den är samtidigt energieffektiviserad sedan fick de ett större bestånd. Däremot kan de inte påverka vad för bränsle som används från Värtaverket där fjärrvärmen kommer ifrån och inte i staden heller. Vid inköp och entreprenadavtal ska Familjebostäder ställa höga krav när det gäller byggmaterial eller volymer till förvaltningen. Verksamheten använder både bilpool och egna bilar.

De största miljöfrågorna/aspekterna som **Micasa** har är Avfall, Inköp och energi. De betydande miljöaspekterna har haft ganska lika områden sedan 2005 med avfallshantering, energi och inköp, innan 2005 var inte inköp med utan då var inomhusmiljö en av de betydande miljöaspekterna. Miljöfrågorna är uppdelade i mål som staden ställer och mål som företaget ställer samt hur dessa mål ska uppnås. Det skiljer sig dock mellan stadens prioriterade miljöområden och bolagets. I ILS systemet är de prioriterade miljöområdena avfall, transporter och inomhusmiljö. Företaget ska klara av dessa mål men också överträffa dessa. Ett mål som kom från staden att Micasa skulle ha två miljöprofilerade projekt men internt var det företaget som bestämde vad som kunde vara lämpligt.

Uppföljning sker tre gånger om året, vid tertial 1 och 2 och när det är ekonomisk uppföljning. Vid bokslut tas allt i styrelsen tillsammans med budget. Från staden kommer det miljömål men det är inte alla som följs upp. Staden har gjort en it-upphandling med volvo it som den intervjuade ansåg ha kostat, inneburit problem och ställt till det med deras it miljömål samt att det är mycket som Micasa inte kunnat genomföra, till exempel effektiviseringar. Generellt är Micasa dåliga på att följa upp mål och kontrollera miljökrav i upphandlingar enligt den intervjuade. Det ställs krav i avtalen om till exempel miljömaterial men om dessa krav nås följs inte alltid upp senare.

”Ledningen har inte varit jätte engagerade direkt förutom att ledningens representant har varit betydligt mer insatt men för resten av ledningen har det bara varit information.”

Den intervjuade menar att det egentligen är från och med nu som effekten av miljöarbetet har tagit vid. Det har inte varit så många som tidigare engagerat sig i vad miljöarbetet innebar men nu är miljöansvarig mer involverad på olika sätt, mer förfrågningar, både från ledning och från personal. På grund av omorganisering är det endast en ansvarig för miljöfrågorna, tidigare var det två.

SISAB har delat in mål för olika aktiviteter som ska minska påverkan. Dessutom visar en aktivitetsplan hur miljöarbetet genomförs, vem som är ansvarig och när det ska vara klart. De har delat in i ILS indikatorer och egna för att skilja på vilka som är skallkrav från staden. De redovisar sedan om de har nått målet eller inte och visar hur tidigare år har varit. SISAB försöker hålla ner antalet miljömål då de inte ser någon vinst i att ha för många. Varje projekt ska göra egna utredningar och har egna miljökonsulter som de köper in.

”Försöker man greppa allt så missar man det som är viktigt för oss, för det tror inte vi att vi klarar.”

Det viktigaste miljöarbetet är det som bedrivs för sund inomhusmiljö, hållbar energi och Inköp.

Den intervjuade anser att SISABs uppgift är att försöka påverka den organisation som genomför de tjänster de köper in, så mycket som möjligt. Därför behöver de inte ha en stor egen miljöstab. Hon betonar dock att det beror lite på vilka aspekter det handlar om. I fall där entreprenader ansvarar för uppföljning och inte genomför detta kan det dock dröja ett par år då SISAB endast ibland genomför en egen uppföljning.

Den intervjuade anser att SISAB arbetar proaktivt strategiskt med energifrågor. De köper bland annat in fjärrvärme för att värma upp de ägda fastigheterna och såg att de behöver ett mer strukturerat system för energistatistik. Det började 2009 utreda hur de kunde förbättra detta och nu har de ett system för att behandla de energistatistikdata som finns tillgängligt i bolaget. Statistik samlas in, kvalitetssäkras genom kontroll med leverantör och rapporteras in i ett energistatistiksystem som även hjälper till att dra slutsatser av fastighetens behov av insatser. Uppföljning av energi sker månadsvis. Verksamheten använder både bilpool och egna bilar och uppmuntrar kollektiv resande så mycket som möjligt. Miljöarbetet styr ganska hårt verksamheten. Kvaliteten på inomhusmiljön är det viktigaste och står över pengarna. Nina tycker SISAB har koll på miljöaspekter, redovisning av dessa och uppföljning.

Stockholm Business Regions Miljömål är följande:

- Informera personalen om företagets miljömål
- Alla medarbetare ska ha goda kunskaper inom miljö
- Minska företagets energiförbrukning – även transporter
- Kartlägga och hitta miljövänliga alternativ till förbrukningsmaterial
- Öka sorteringen av avfall som uppkommer i vår kontorsverksamhet
- Profilprodukter och giveaways ska ha låg miljöpåverkan
- Klimatkompensera flygresor

Verksamheten strävar efter att bli klimatneutral. De har identifierat resor som den största påvekan och har börjat med klimatkompensering. De har precis börjat samarbetat med ett företag som sammanställer deras resor och vad det kostar att klimatkompensera. De ska även införa bättre anpassad miljövänlig återvinning i lokalen. Bolaget erhöll år 2006 ett miljödiplom från Stockholms stad för perioden 2004-2006. Stockholm stad har nya indikatorer på hur miljöarbetet ska följas upp. I ILS rapporterar bolaget in alla de mål som det finns mått på, men också egna åtgärder som utförts som inte följer enligt stadens direktiv. Rapporten går till styrelsen och ägaren för att synliggöra vad som gjorts. Rapporten innehåller alla områden som bolaget rapporterar in. Rapportering av indikatorer sker olika ofta, tertiäl, halvår eller en gång om året. Det varierar och är beroende på målsättningen. Rapportering sker på indikatorer i ILS där krav är ställda.

För **SGA Fastigheter** är energikostnader den stora miljöfrågan som bolaget arbetar med. Sedan bedrivs ett stort projekt vid Globen som har miljöpåverkan på olika sätt. Förbrukningen är också något som påverkar, många människor som besöker området. Tillsammans med AEG försöker de minska miljöpåverkan genom krav i upphandlingar och inköp, bra avfallshantering och energieffektiviseringar. Beroendet är ömsesidigt och diskussioner hålls om medel för att förbättra verksamheten till exempel en mer energieffektiv verksamhet. De är noggranna med att avfall sorteras så att det inte blir några blandsoppor. AEG överträffar målen med energieffektivisering. SGA Fastigheter klarade nyligen stadens energieffektiviseringsmål på 10 procent.

Målen som staden sätter anses rent övergripande vara tydliga och bra. Situationen är lite speciell för SGA Fastigheter. Bolaget rapporterar in i ILS de punkter som berör. AEG ser utvecklingen av miljöarbetet som en "win-win" situation och något som kommer att öka. Därför är det viktigt att säkra miljö, det tar upp mycket tid men är viktigt.

Styrningen av miljöarbetet är beroende på ledningens fokus. Det silar ner i hela organisationen. Bryr sig inte ledningen om det här så inte gör personalen det heller. Detta är en otroligt viktig framgångsfaktor. AEG anser att det behövs en miljöansvarig i ledningsgrupp för att föregå med gott exempel för att dessa frågor ska lyftas upp. Miljö och säkerhet är kostsamt men måste gås igenom i budget.

De viktigaste miljöaspekterna i **Stockholms Hamnar** är emissioner till luft, energiförbrukning, upphandlingar från entreprenader. I verksamheten skiljer man på direkt och indirekt miljöpåverkan.

Stockholm Hamn har identifierat alla aktiviteter, vilka de berörda miljöaspekter är, gått igenom de nationella miljömålen och prickat av vilka som är berörda av en aktivitet för att se vilka som är de mest betydande. De tittar på vilka enheter

och avdelningar som är berörda, omfattning, intressenter, egna intressen, globalt, lokalt, teknik och ekonomi. De har använt sig av olika modeller till hjälp.

Direkta viktigaste miljöaspekter:

Transporter och processen är att ta emot fartyg
Byggnader och förvalta och underhålla
Leverantörskrav – avropa, beställa, ställa krav

Indirekta viktigaste miljöaspekter:

Kunderna – utsläpp till luft (avfall och störningar)
Fartygsanlöp
Byggnader och mark

De har mer tydliga miljömål nu än tidigare. De har till exempel tidigare haft luddiga mål för byggnader. 2 utredningar har gjorts för att beräkna utsläppen från fartyg. Emissioner har längst mål då fartyg har lång livslängd vilket gör att det blir svårt att förändra. Bullerstörningar är långsiktiga mål då det inte är så lätt att bygga om fartygen. De har fattat avtal med rederierna att minska svavelbränsle. Använder rabattsystem mot rederierna för att de ska ta kostnaderna för fartygen och då behöver de betala Stockholms hamnar mindre, vilket gäller både emissioner och avfall. De genomför inventering av alla byggnader och tar de värsta först. De har bytt ut olje- och gaspannor mot fjärrvärme och bergvärme. De har utvecklat metoderna för upphandlingar och har ett system och följer upp kraven. Exempelvis ställs det krav på inköp av truck att de ska ha partikelfilter. Detta drev de själva för att se vilka alternativ som finns. Armaturer har bytts ut till mer miljövänliga då de lever längre och förbrukar mindre el. Bytt ut alla till miljöbilar, har bilpooler för verksamheten. Mellan 1-5 års längd på målen, normalfallet är 1 år.

Stockholm stads bostadsförmedling arbetar med fyra av de sex miljöområden enligt miljöprogrammet, som berör bolaget. Detta är i en liten skala då verksamheten är renodlad kontorsorganisation. Bostadsförmedlingen ska välja det mest miljövänliga transportalternativet, kollektivtrafik uppmuntras och tåg ska väljas istället för flyg om det är möjligt. Verksamheten har ingen egen bilpool.

De ska alltid välja miljöanpassade varor och tjänster. Skall sträva efter att använda elektronisk utrustning som utnyttjar energi med tanke på miljö och prestanda. För att effektivisera driftkostnader har armatur bytts ut. Dessutom är tjänsterna som kunderna utför till 98,5 procent webbaserade vilket minskar resursförbrukning då det skickas mindre papper. Skall värka för att påverka fastighetsägare att använda lågenergilampor, ha närvarostyrd belysning och moderna energieffektiva vitvaror. Alla på förmedlingen uppmuntras till att hitta sätt att bidra till att hitta sätt att minska energianvändningen enligt stadens projekt "Energieffektivisering 2015". Ska värka för målet att minska mängden avfall. Värka för att påverka fastighetsägaren att bygga ut och utveckla insamlingssystem för miljöfarligt avfall. Stockholm stads Bostadsförmedling har "outsourcat" sin it-drift vilket gjordes 2009 vilket innebär att de är det ända kommunal bolag som än så länge inte med i Volvo it upphandlingen.

”Tyvärr har väl också stan sumpat det i hela sin Volvo it upphandling”(om grön it).

Bostadsförmedlingen har inte kvantifierat några uppföljningsbara mål.

Stockholm Vatten menar att de lägger mål som ska innebära utmaningar vilket gör att alla inte nås. *”Annars är det inte någon vits med mål”*.

De arbetar med att förbättra vatten- och slamkvaliteten vilket de inte är helt nöjda med under den period som gått, detta beror på generationsskifte och högt målvärde. Andel förnyelsebart bränsle, beror på biogasen. De drabbas en hel del av tillgången på biogas trots att de producerar själva. De jobbar mot stadens miljöprogram. Vattenvårdade åtgärder har bolaget helt enkelt inte hunnit med.

Energimålen har gått bättre. De byter till fjärrvärme och säljer sin biogas då det ska gå till fordonsbränsle. Stockholm Vatten kommer övergå till 100 procent grön öl vilket innebär att de i princip blir klimatneutrala. Energieffektivisering görs även men då till exempel pumparna är dyra att byta ut görs detta successivt. Verksamheten planerar att minska energianvändningen med en och en halv procent årligen trots att produktionen ökar med 1,5procent.

När det gäller Volvo it upphandlingen är det inget verksamheten har jublat över enligt Lars. Dels kostar det mer men en positiv sak är att det bidrar till en ordning och reda och rensning av onödigt skräp.

De arbetar efter balanserat styrkort och där finns finansiella mål överst och sen kundkraven. Det kostar pengar att nå mål och det kanske inte finns resurser att nå alla dessa. Det får istället balanseras då budget tillåter att en del mål kan uppnås men inte alla. Har inte miljö som en separat del i det balanserade styrkortet. Har nu 19 strategiska mål och kanske 4 av dessa är kopplade till miljö och minst lika många är kopplade till kund. Att arbeta med miljö är ofta förknippat med effektiviseringar enligt Lars. Utmaningen ligger nu i att fortsätta göra ett bra miljöarbete med en mindre budget. Detta i sig (kostnadseffektivisering) innebär ju ett värde för kunden (medborgarna).

De flesta av projekten som startades i samband med miljömiljarden (2005-2009) har gått bra och målen och budget har uppnåtts. Det hade bolaget aldrig kunnat göra utan de inskjutna pengarna från staden. Sen får tiden utvisa om det vart lyckat eller inte, är svårt att se omedelbart resultat av miljöarbetet. Uppföljning ingick i programmet men det är lite knappt med resurser så det är inte säkert att de kommer kunna följa upp varje år.

5.5 Resultat av intervju med revisorer

Sedan förra året började revisionskontoret att titta mer översiktligt på hur en del verksamheter i staden styr och följer upp. De bestämde att de skulle gå lite djupare inom något av målområdena och då riktade de sig mot hållbar energianvändning och det mål som finns givet av kommunfullmäktige. Rapporten skulle ge svar på om bolagen i undersökningen arbetar mot målet, om det bedrivs en styrning och uppföljning så att bolaget når målet i miljöprogrammet, om de har satt egna mål och i samklang med fullmäktiges mål. I denna rapport var frågan om det styrs effektivt mot målen (Revisionsrapport Hållbar energianvändning, 2010).

Hur ser revisionsresultatet ut för Micasa, Familjebostäder och SISAB?

SISAB har jobbat länge med att följa upp sin energistatistik med olika indikatorer. Revisorerna anser att SISAB jobbar på ett systematiskt sätt. SISAB hade dock en ökning av energianvändning förra året. Bolaget har fått pengar för energiinvesteringar från projektet ”stimulans för Stockholm” därför hoppas revisorerna att det går bättre de sista två åren. De säger att det är svårt att uttala sig om de når ända fram. SISAB:s verksamhet är lite annorlunda med skolor där beståndet är konstant, det kan tillkomma eller försvinna skolor men i princip så har de lättare än bostadsbolagen. SISAB konkurrerar inte på någon marknad så de tycker då att de inte behöver något certifikat. Däremot har de folk som är väldigt strukturerade och har anammat arbetssättet och finns intresset i ledningen så fungerar det.

Micasa ligger efter i att ha ett systematiskt arbetssätt vilket kan bero på att det är ett relativt nytt bolag. Men det finns egentligen inga utgångsvärden om de ska följa upp mot stadens fullmäktige mål från 2006. De jobbar framåt men har ingen bra statistik idag heller. Detta kan bero på att verksamheten har mycket att göra och att de inte har ett bra statistiksystem. Det ska vara ett nytt på gång. Anledningen till att Micasa ligger efter kan också vara på grund av att de tagit över den verksamhet som idag bedrivs från flera andra bolag och att de haft olika kulturer där en del har varit i behov av åtgärder och andra mindre. Men det är också en prioriteringsfråga och det finns ingen genväg utan problemen måste tas omhand. De har svårt att se hur Micasa ska kunna visa hur de har följt upp energistatistik. Det är ganska jobbigt med energistatistik. Har man tillförlitliga system så man får ut data som man kan lita på. Micasa har fått mycket pengar för underhåll och för att följa upp så de vet inte om Micasa har prioriterat riktigt hårt men nu verkar det ha ändrats. Detta kräver dock en djupare analys. Målen de tidigare satt har inte varit några bra mål och det har varit både information och driftproblem. Men nu när de har blivit certifierade enligt ISO så kan bolaget inte bortse från problemen för de fixar sig inte. Micasa har nog fått hjälp att strukturera systemet genom certifieringen.

Bostadsbolagen har sålt ut bostäder under förra mandatperioden och den här samtidigt som det tillkommer bostäder. Detta försvårar jämförelsen mellan olika år.

Familjebostäder har undercentraler där kanske fem-sex fastigheter ingår och ändras det i beståndet finns det inget bra system för att räkna med detta. Det går att schablonisera hur många det är men det är en del av problemet. Hade alla fastigheter egna undercentraler hade det varit lättare men nu är det inte så.

Klaras inte målen så tas det nya tag. Det vill säga det finns inga påföljder av att målen inte uppnås. Men det står inte heller i budget att energianvändningen ska minska med 10 procent utan det står endast minska. Redan här är det svårt om målet kommer nås. När det gäller hela miljöprogrammet så har de svårt att se hur det är tänkt att miljöprogrammet ska följas upp.

Vad är anledningen till att staden har haft dålig uppföljning av energianvändning och åtgärder för energieffektiviseringar?

Från ledningen centralt har det inte efterfrågats sådan information. Nu finns det med i ILS men det kanske inte är så att det är genomtänkta indikatorer och det kanske är svårt att få en energistatistik som är framtagen på samma sätt i hela staden. Däremot kan krav ställas. Sätts det mål i ett miljöprogram så måste det kunna följas upp. Det måste visas hur stadens verksamhet ska nå målen men också att och hur det följs upp. Det har satsats mycket pengar och det arbetas med handlingsplaner men vad man når för mål och hur mäts detta. Sen är det lätt att nå en besparing men det måste underhållas. SISAB drabbades av driftproblem förra året av att en entreprenör inte hade koll på anläggningen och detta var en tungt vägande orsak till att de ökade sin energianvändning. Bra uppföljning ger bestående besparingar. De har då bytt driftverksamheten av de berörda fastigheterna till 50 procent till en annan entreprenör som har.

Bolagen har olika sätt att hantera miljö och har olika egna ledningssystem som passar verksamheten, blir det svårt att kunna mäta bolagens prestationer på grund av detta?

ILS används av alla bolag och fungerar som ett balanserat styrkort där bolagen lägger in det som de strategiskt styr mot. Sedan har vissa kompletterat med miljöprogram oavsett om de har miljöledningssystem.

Varför behövs ett gemensamt rapporteringssystem som ILS? Vad är bra/dåligt?

Enhetligheten att alla gemensamt redovisar samt att det är krav från fullmäktige. Se hur alla jobbar mot fullmäktiges mål och egna mål. Förut arbetade Micasa nästan endast utifrån kraven från fullmäktige i ILS. Nu ska fler i Micasa arbeta med ILS även internt och då kan de bygga in fler mål. Miljöprogrammet kan där ha fungerat som en hjälp till att utveckla styrningen.

Tror ni att det kan innebära onödigt arbete, sämre effektivitet eller bättre rutiner med olika rapporteringssystem som bolagen använder? Eller kan det vara tvärtom?

Men en del bolag har egna miljöledningssystem och då kan det bli så att en del rapporterar in på två ställen.

ILS kan användas på olika nivåer, möjligheten finns. Micasa håller på att införa detta. Ledningens intresse visar vilket värde som sätts på de frågor som det arbetas med. Det påverkar styrningen.

Behövs det mer styrning av rapportering av miljöaspekter/energiaspekter från staden?

Tydligare mål och krav på kvalitetssäkrad mätning och uppföljning. Det ges pengar till underhållsåtgärder från staden så att detta ska förbättras. Då måste det också finnas uppföljning på detta.

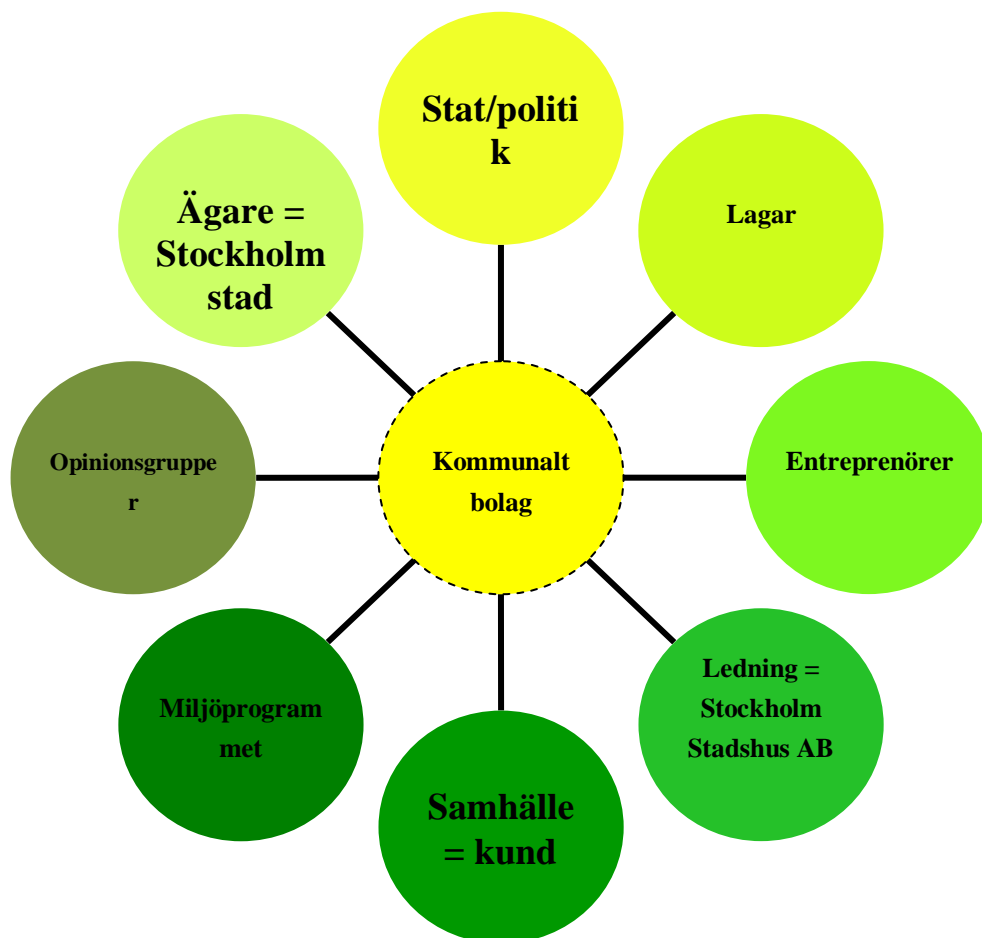
Behövs bättre gemensamma mallar som speglar verksamheternas miljöpåverkan/energipåverkan och utvecklingsmöjligheter?

Svårt att skapa ett system som passar alla stadens verksamheter. Motstånd kan finnas av de som sedan innan ILS har haft ett miljöledningssystem. De kan systemet och har arbetat efter det länge. De har tidigare undersökt hur ILS tillämpas i verksamheterna och det viktiga är att det finns en medvetenhet. Micasa som inte haft ledningssystem tidigare har nog haft lättare att gå in i ILS systemet. Detsamma gäller Bostadsförmedlingen som också gick in i ILS. Det är viktigt att det finns liknande strukturer och jämförbara indikatorer. Det gäller också att ha gemensamma indikatorer inåt så att det berör samma sak i hela organisationen.

6. Analys

Här analyseras de data som samlats in i kapitel fem utifrån det teoretiska kapitlet (3). Först presenteras en kartläggning av de viktigaste intressenterna som påverkar bolagens miljöarbete. Därefter undersöks institutionell påverkan i organisationerna och effektivitet. Kapitlet avslutas med en analys på hur beslut fattas.

6.1 Intressenter av miljöarbetet



Figur 3.1 Modifierad version av Freemans Intressentmodell, Ax et al ((2005, s. 39) Fassin (2008, s. 115)

Vi utgår enligt Freemans (1984, s. 25) definition på intressent ” någon grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av att företaget uppnår sina mål” men vi begränsar oss till de viktiga i relation till styrningen av miljöarbetet. Ett kommunalt bolag har precis som ett privat bolag olika intressenter och måste göra avvägningar mellan olika effektivitetsaspekter (Modell och Grönlund, 2006). Förhållandet till omgivningen är dock aningen mer komplex. Bolaget tjänar ett

större syfte än sin egen organisation eller aktieägare, det vill säga Stockholms stad och dess medborgare. De kommunala bolagen syftar till att bidra till en hållbar utveckling och förvaltning av regionen. Bolagens verksamheter och styrning av miljöarbetet påverkas av vilken politik som förs i regionen. Enligt Modell & Grönlund (2006) har staten ett dominerande inflytande genom reglering och professioner genom normbildning och god sedvänja. Stat och Ägare (Stockholm Stad), förmedlat via Stockholm stadshus, är därför intressenter som har ett starkt inflytande och intresse i att verksamheten sköts på ett bra sätt, fyller sin funktion och utvecklas positivt. Detta tydliggörs i stimulans för Stockholm, energieffektiviseringsprojektet, miljömiljarden och andra projekt som åläggs stadens kommunala bolag. Det finns miljöaspekter som bolagen inte kan påverka på grund av bland annat stadens organisation, som fallet med bostadsförmedlingens kontor. Redovisning och rapportering av miljöarbetet styrs delvis genom ledningssystemet ILS (webb). Både egna och mål ställda från staden ska redovisas genom indikatorer och aktiviteter som mäter måluppfyllelse.

Miljöprogrammet är ett övergripande dokument för styrning av bolagens miljöarbete som utgår ifrån nationella miljömål och lagar med syfte att styra och samordna stadens verksamhet i en miljöanpassad riktning. Bolagen utgår inte ifrån samma målområden utan de som bolaget berör eller berörs av. Vissa av bolagens verksamhet styrs mer än andra av lagar. Bostadsförmedlingen, Stockholm Business Region och Stockholm Globe Arena styrs möjligtvis mindre av detta. Medans Stockholm Hamn och Vatten bedriver tillståndspliktig miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken.

Dessutom lyder bolagen under fler lagkrav än privata bolag, bland annat kommunallagen och offentlighetslagen samt att vissa av bolagen lyder under särskilda miljölagar. Informationen om bolagen är en offentlig handling som enkelt kan granskas. Offentlighetslagen har rimligen en påverkan på bolagen att följa direktiv och arbeta etiskt med aktuella samhällsproblem, som miljöförstöring. Den egna granskningen sker i form av dels intern granskning av bolagen själva och av granskning från staden. Revisionskontoret granskar verksamheterna vid olika tillfällen samt annan myndighetsgranskning.

När det gäller miljö (och kvalitet) så granskas en del av bolagen av externa granskningsorgan. Här kan det framgå om miljöarbetet har skötts dåligt, då åtgärder kan behöva göras eller så kan de bli av med certifikatet.

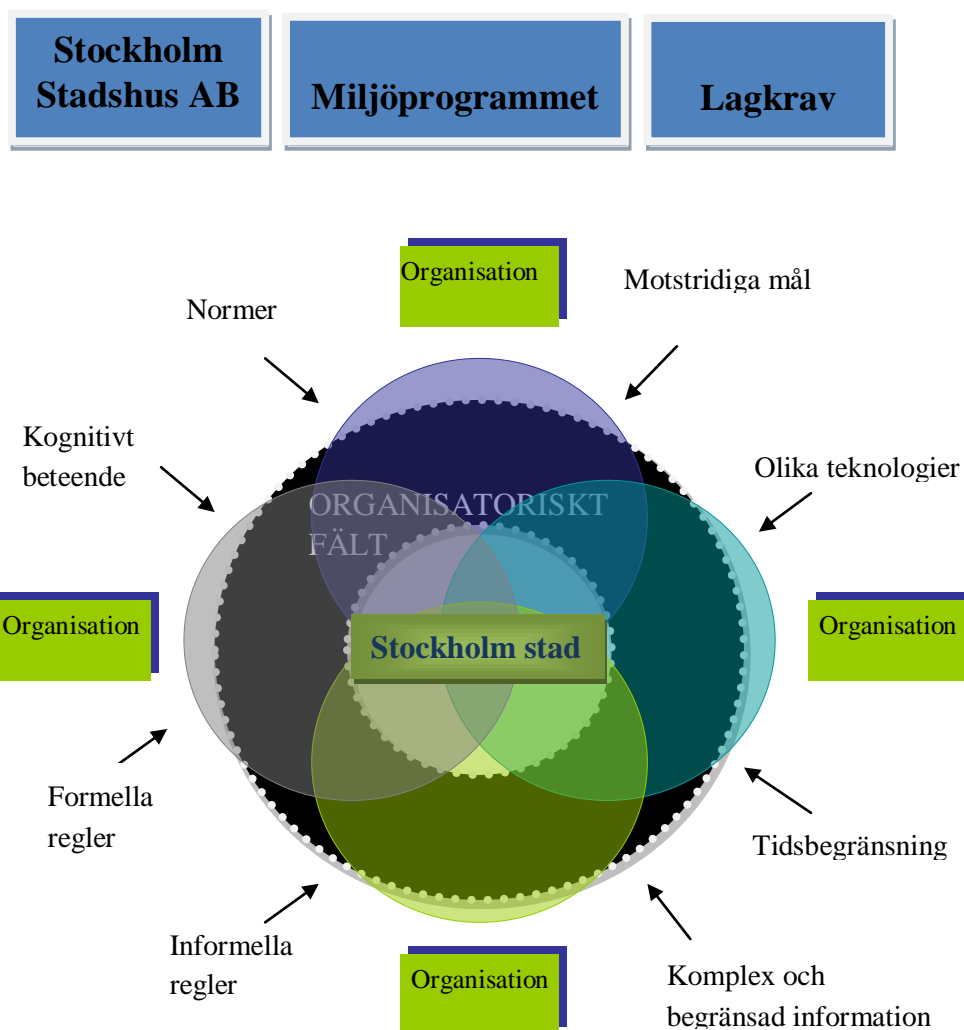
Även kunder/medborgare sägs påverka miljöarbetet i form av feedback. Entreprenörer påverkar indirekt miljöarbetet och styrningen genom utförande och uppföljning vid upphandlingar. Även andra organisationer, till exempel miljöorganisationer kan påverka bolagen dels genom kontakt med bolagen men också genom påverkan i utformning av miljöledningssystem och lagar.

Dessa intressenter har olika mycket stor makt över bolagens miljöarbete. Ägaren har en definitiv position (Mitchell et al, 1997) då staden både har makt att påverka, legitimitet genom relation och vilja/behov genom krav. Miljöprogrammet och granskningsorganen kan anses ha makt att påverka och vilja/behov genom krav, lagarna genom makt att påverka, entreprenörerna genom legitimitet genom relation och kunderna och övriga organisationer genom vilja/behov genom krav. Enligt detta bör bolagen prioritera ägarnas krav först, miljöprogrammet, granskningsorganens därefter och entreprenörer, kunder och övriga organisationer sist. Detta är en grov förenkling av verkligheten då prioritet också måste göras på basis av icke- effektivitetsskäl. I offentlig verksamhet så ligger ägarnas intresse i medborgarnas nytta så kunders krav tillfredställs indirekt i detta fall. I några av fallen kan vi se att denna prioritet kanske inte har gjorts. Från intervjun med revisorerna framkom det att både Micasa och SISAB har fått finansiering från staden för energinvesteringar men att det ser ut att finnas en tveksamhet till att bolagen uppnår målen. De ifrågasätter om bolagen prioriterat rätt men förklarar samtidigt att bolagen kan haft mycket att göra och det framgår att statistik/uppföljningssystem är och har varit under utveckling. Detta gör det även svårt att bedöma effekten av styrningen samt att tillförlitligheten på de data som tas fram samt kan påverkas negativt. Jämförelser kan bli svåra att göra med stadens mål. Revisorerna menar för Micasas del att nu när de har blivit certifierade enligt ISO så kan bolaget inte bortse från problemen och att de har fått hjälp att strukturera systemet genom certifieringen.

6.2 Institutionellt perspektiv på styrning och effektivitet

Offentlig verksamhet brukar kunna relateras till institutionell teori då organisationernas arbetssätt tenderar till att formas till att bli lika varandra. Organisatorisk överlevnad beror på förmågan att legitimera sig i förhållande till sociala normer och inte effektivitetskriterier (Meyer & Rowan, 1977 problemdiskussionen). Det finns flera förklaringar till detta, bland annat på grund av ökad global press, för att det medför en jämförbarhet och enhetlighet men också som en kontrollmekanism över hur verksamheterna sköts (Ibid.). Verksamheterna i uppsatsen skiljer sig åt men verkar inom samma institution tillsammans med Stockholm stads övriga verksamhet. Vidare är de dominerande sociala normerna kopplade till de intressenter som mest påverkar det kollektiva medvetandet inom organisatoriska fält (Meyer & Rowan, 1977). Den mest betydande påverkan på styrningen av miljöarbetet är identifierat (från tidigare analys) som Stockholm stad (ägarna) genom ledning från Stockholm Stadshus AB men också miljöprogrammet och lagar påverkar styrningen starkt. Stockholm Stadshus AB som kan ses som styrande i institutionen för de kommunala bolagen genom regler och arbetssätt. Nedan visualiseras denna bild.

Dominerande i det organisatoriska fältet



Figur 3.2 Egengjord modell av relationen mellan institution och organisation utvidgad med dominerande intressenter. Stockholm stad som institutionen De faktorer som tagits med i modellen är bara ett urval av det diskuterade för att visualisera förhållandet.

Enligt DiMaggio och Powell består sammanslutningen i de organisatoriska fälten av fyra delar:

- Ökat samspel mellan organisationer i fältet
- Behovet av tydliga interorganisatoriska strukturer av indelning och koalitionsmonster
- Ökad informationsmängd
- Skapandet av medvetenhet om medverkan i en gemensam aktivitet

Det tydligaste tecknet på ett ökat samspel angående styrning av miljöarbetet är det interna ledningssystemet ILS, som bolagen rapporterar i och följer upp det som de strategiskt styr mot. ILS är ett försök till att mäta den samlade effektiviteten av styrningen och uppföljningen av stadens verksamhet. Alla de kommunala bolagen rapporterar in sitt miljöarbete i detta system. Hur mycket som rapporteras in skiljer sig mellan företagen beroende på verksamhet men också på om staden har styrt aktiviteter inom bolagen. De intervjuade revisorerna anser att ett gemensamt ledningssystem behövs för att få en enhetlighet att alla redovisar gemensamt. Då syns det hur bolagen arbetar mot de mål fullmäktige ställt upp men också med egna mål.

Alla bolagen arbetar med ILS men vissa har även miljöledningssystem och egna miljöprogram. Stockholm stads bostadsförmedling har inget miljöledningssystem, inga kvantifierbara mål men har miljöpolicy som de arbetar efter. Detta kan bero på verksamhetens art, att den är renodlad kontorsverksamhet. Hur uppföljning sker framgår inte men utan kvantifierbara mål försvåras effektiv styrning. Micasa som tidigare haft få egna mål kan enligt revisorerna ha fått hjälp av miljöprogrammet till att utveckla styrningen till att lägga in fler egna mål. Micasa hade tidigare sitt eget miljöprogram med övergripande mål och handlingsplaner men nu ligger allt i ILS. SISAB skiljer på egna och skallkrav från staden. Stockholm Business Region rapporterar där krav är ställda men också ett par egna. Stockholm Hamn menar däremot att de inte använder ILS internt för måloppfyllelse då systemet inte stämmer överrens med deras verksamhet. SGA Fastigheter menar också att systemet inte passar verksamheten men anser att stadens mål är tydliga.

De som har ett certifierat miljöledningssystem är Familjebostäder, Micasa, Stockholm Hamn och Stockholm Vatten. Dessa bolag förutom Micasa hade innan ILS fick fäste i stadens organisation ett utvecklat miljöarbete. De präglas också av att verksamheten har en relativt stor miljöpåverkan i relation med de andra bolagen. Fördelen med systemet är den externa granskningen som styr miljöarbetet till att bli medvetet rutiniserat med en högre lägstanivå. Uppfattningen att dessa bolag endast använder ILS för att rapportera är tydlig, särskild hos Stockholm Hamn. Det kan bero på att miljöledningssystemen erbjuder en mer omfattande vägledning och mall för hur arbetet ska rapporteras. Enligt revisorerna kan detta innebära ett visst dubbelarbete. Ytterligare en faktor hos dessa bolag är att kunskapen om bolagets miljöarbete hos de anställda tyder på att vara hög. En effekt av detta kan vara att utbildning i miljö är obligatorisk i ISO standarden.

Micasa, Bostadsförmedlingen och Stockholm Business Region skulle kunna ses som de som bedriver miljöarbete främst utifrån de mål/krav som staden har ställt. Detta kan till en del bero på att verksamheten har mindre miljöpåverkan

men också på att de inte har ett miljöledningssystem. Micasa har ett men har inte haft det lika länge som de övriga bolagen samt saknar statistik för att göra en uppföljning av de mål som staden ställt. Bolaget är dock relativt nytt och revisorerna menar att det finns orsaker som hög arbetsbelastning till att uppföljningen av energi går trögt trots att staden finansierat investeringar. Samtidigt menar revisorerna att det tidigare från ledningen inte har efterfrågats sådan information. ILS har nu men indikatorer som kanske inte är så genomtänkta samt att det kanske är svårt att få en energistatistik som är framtagna på samma sätt i hela staden. Detta innebär att jämförbarheten mellan olika bolags statistik blir lidande och försvårar uppföljning. Det kan förklaras med att bolagen har olika arbetssätt och olika system internt. SGA Fastigheter har inget miljöledningssystem men framhåller att de har en god operativ uppföljning av energi men att dokumentation hålls kort.

Detta kan relateras till DiMaggio och Powell (1983) som skriver att tidig anpassning av organisatoriska innovationer vanligtvis är drivna av att förbättra prestationer. När innovationen sprids så blir en anpassning en fråga om legitimitet snarare än förbättring av prestationer. Strategier som är rationella för en organisation behöver inte vara rationell då flera organisationer antar samma strategi. ILS är en innovation som syftar till förbättrad styrning av staden tillsammans med miljöprogrammet. Dock behöver systemet inte fungera rationellt för alla. Detta kan tolkas gälla för SGA Fastigheter som upplever en del av stadens mål som irrelevanta och efterfrågar en mer anpassad rapportering och uppföljning för deras verksamhet, kanske relationsbaserad med AEG då mycket av arbetet hänger ihop med detta bolag. Även Stockholm Hamn anser att ILS inte stämmer överrens med deras verksamhet och möjligtvis kan detta gälla för fler av bolagen. Detta har dock inte framgått. Detta visar på ett motstånd mot institutionaliseringen av miljömål som har skett via ILS. Modell och Grönlund (2006, s. 28-29) förklarar i och med detta att den särkoppling som innebär att mål hålls vaga och mångtydiga kan vara ett resultat av att olika system för beslutsfattande och ledning skiljs åt. När mål är vaga uppstår mimetisk isomorfism

Swanson & Ramiller (1997) undersöker hur tidig och sen anpassning till innovationer i informationssystem påverkas av institutionalisering, lokala och rationella beslut. De menar att institutionaliseringsprocessen är engagerad redan vid en tidig anpassning. Det nya informationssystemets utbredning beror på hur väl visionen utvecklats i en tidig anpassning medan outvecklad vision i senare skede leder till missanpassning. Detta kan relateras till utvecklingen av ILS i olika bolag. De bolagen som talar nära om ILS och som verkar ha anpassat sig till systemet i ett tidigt skede är Micasa och Stockholm Business Region. Det ena bolaget har ett relativt nycertifierat miljöledningssystem och det andra har inget. Dessa båda har haft stor vägledning för hur miljöarbetet ska styras då de haft

relativt få resurser att lägga på styrningen av miljöarbetet och därför antagit ILS. För Micasa har ledningens ökade intresse i miljöfrågorna varit av stor vikt för utvecklingen av styrningen. Både flera av bolagen och revisorerna menar att ledningens intresse är avgörande för miljöfrågornas betydelse i organisationen. Micasa menar att det tidigare endast varit administrativa chefer som rapporterat i ILS men nu ska respektive chef göra detta. SGA Fastigheter är en annan som nämner hur viktigt det är att miljöfrågor finns med i ledningens beslutsprocess.

Modell och Grönlund (2006) utvidgar den målfokuserade definitionen av organisatorisk effektivitet till att beakta legitimitetsskapande då organisationer kan överleva utan att formella, mätbara mål uppnås. Meyer & Rowan (1977) beskriver vidare kring målstyrning och effektivitetsmätning att strukturer som implementeras för extern legitimering och för den tekniska verksamheten kräver viss särkoppling. Detta förklarar Modell och Grönlund (2006) i offentliga organisationer uttrycks i vaga och mångtydiga mål och kriterier för utvärdering koncentreras till tekniska aspekter eller kriterier som endast delvis motsvarar uppställda mål. Revisorerna ställer sig frågande till hur miljöprogrammet ska följas upp då vissa mål är vaga och otydliga och mål som minska/öka går inte att relatera till exempelvis de finansiella medel som läggs ner på åtgärder. Det står bland annat i budget endast att energianvändningen ska minska och inte angivet med någon procentuell siffra. Dessutom finns det inga påföljder av att mål inte uppnås utan nya tag tas. Detta motverkar extern utvärdering och styrning. Investeras det i att mål ska nås som måste det finnas mätning och uppföljning menar revisorerna. Flera av bolagen berättar att de inte följer upp alla mål dels på grund av att det inte finns resurser. Detta innebär att mål måste prioriteras. Frågan är vilka mål som är de viktigaste att nå. De mål staden ställer, eller de som bolaget själva utformar? Denna balans mellan olika intressen är som Harrisson och Freeman (1999, s. 480) skriver en kritisk fråga hos organisationer som det troligtvis inte finns något entydigt svar på.

DiMaggio och Powell förklarar homogeniseringen med isomorfism. Alla tre formerna av isomorfism, tvingande, mimetisk och normativ förekommer i bolagens anpassning till stadens målstyrning, miljöprogram, lagar, och politik. Tvingande genom krav från staden, lagar och miljöprogram, mimetisk till exempel då mål är vaga och normativ genom att de måste kompromissa med utomstående. Kraven som ställs kan vara tekniska & ekonomiska och sociala & kulturella (Hatch, 2006). Det kan även förklaras som formell och informell (Eriksson-Zetterquist 2009). Isomorfism kan enligt DiMaggio & Powell (1983) leda till att icke optimala organisationsformer väljs på grund av beslutsfattare lär sig besvara omgivningen på rätt sätt och därför en anpassning av beteendet. Tidigare studier pekar däremot på att det finns ett gap mellan den formella och den informella organisationen med regler som inte följs, beslut som inte implementeras eller får osäkra konsekvenser och vaga uppföljningssystem som

ger sämre koordination (Ibid., ss. 343). Det kan alltså vara så att bolagen inte följer de formella reglerna som påverkar organisationen och då uppföljningssystemen delvis är luddigt kan en del av den tekniska verksamheten fortsätta som vanligt.

7. Diskussion/slutsatser

I slutsatserna diskuteras analysen och svarar på frågeställningen och syftet.

Anledningen till att uppsatsen skrevs är för att skapa en diskussion om hur miljöarbete styrs i offentlig verksamhet. Syftet med undersökningen är att beskriva och kritiskt undersöka hur 8 av Stockholms stads kommunala bolags miljöarbete och miljöredovisning styrs och följs upp och om det går att effektivisera styrningen. Ett ytterligare syfte är att skapa en bild och öka förståelse för vilka problem som finns i denna process. Detta diskuteras och sedan ges en slutsats av vad uppsatsen kommit fram till.

7.1 Diskussion

Vi börjar med att återge definitionen på effektiv styrning:

- Effektiv styrning av miljöarbetet kräver att det finns tydliga mål och en hög grad av måluppfyllelse vilket kräver att prestationerna kan mätas, att det görs uppföljning och att åtgärder tas ifall mål inte uppnåtts (definitionen).

Utifrån analysen kan en del huvudpunkter som påverkar om styrningen är effektiv urskiljas:

- Relevanta aktiviteter för att nå relevanta mål
- Tillförlitlig och jämförbar data/statistik för att uppföljning (bristfällig teknik, informationssystem)
- Vaga mål och inga konsekvenser vid icke uppnådda mål
- Olika rapporteringssystem
- Ledningens intresse

Det ska föras aktiviteter för att nå relevanta mål och inte uppfylla mål för sakens skull. Det framgår att en del data är bristfällig vilket påverkar jämförbarheten mellan verksamheterna och uppföljning blir heller inte optimal.

ILS är ett omfattande verktyg för hela staden i att kontrollera och följa upp satta mål. Bolag som tidigare haft system för miljöledning har anpassat rapportering efter sitt ledningssystem men lägger in stadens och sina egna mål i ILS då detta är obligatoriskt. Detta innebär att de inom bolaget inte helt har accepterat eller anammat ILS som företagets rapporteringssystem utan använder sitt eget internt och lägger upp det som staden kräver i ILS eller använder ILS mall vid rapportering till staden. Detta kan bero på att stadens rapporteringssystem är allomfattande med flera målområden än miljö. Det kan vara svårt att optimera effektiviteten i rapporteringen

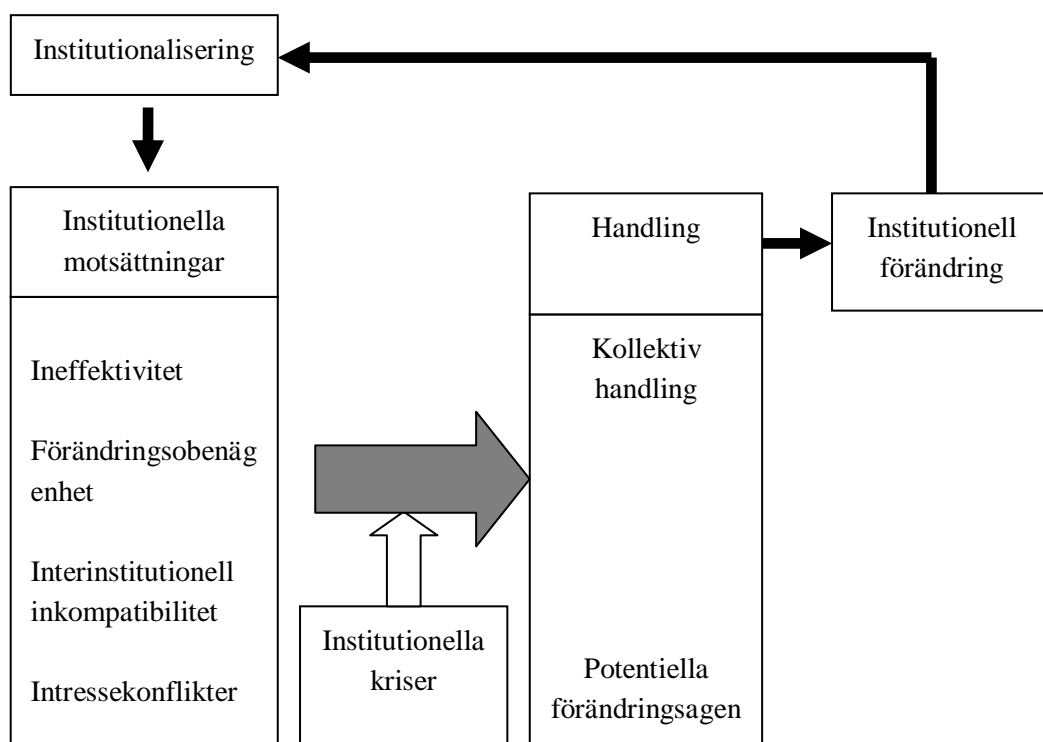
av miljöarbetet då stadens verksamheter är så pass olika. Det kan också vara så att det är svårt att styra hur bolagen följer upp och kvalitetssäkrar miljöarbetet om målsättningen från staden är för vag, med till exempel minska, förbättra. Tydligare målsättningar både hur miljöarbetet ska bedrivas och följas upp gör det möjligt att avgöra om mål nås eller inte. Sedan betydelsen av att målen uppnås är en annan fråga, en del mål är viktigare att nå vilket gör att det inte går att jämföra hur många mål som uppnåtts. Aktiviteter som kräver mycket kapital och/eller personal bör prioriteras högre än resurssnåla aktiviteter (rutinarbete vid drift och liknande är självklart i största grad nödvändigt för att minska risker med mera). Särskilt när det handlar om statlig verksamhet som arbetar för samhällsnyttan och som dels drivs av skattebetalarnas kapital. Det innebär inte att endast prioriterade mål bör sättas, detta kan snarare sänka ambitionsnivån på både målsättning och insatser. En identifikation av vilka mål som staden har samt vilka bolaget internt bör sätta för den egna verksamheten och dess interaktion med omgivningen, bör göras. Mål ska sättas utifrån en rimlig nivå. Detta anser de flesta intervjuade innebär att de är relevanta, inte för lätta och inte för svåra. En del sätter högre mål än andra, detta beror säkerligen också på vilken typ av verksamhet som bedrivs. Detta betyder i princip att alla mål inte kommer att uppnås. Om målen uppnås beror på flera faktorer som hur insatser riktas, om dessa insatser lyckas, extern påverkan etc.

Olika styrsystem har införts vid olika tillfällen i en del av organisationerna vilka har olika ändamål med styrningen. Detta kan kanske innebära att effektiviteten i arbetet begränsas när det styrs på olika sätt med många krav från olika håll. Att införa en miljöcertifiering kan då innebära en belastning i styrsystemet om det innebär förändrat arbetssätt. Det kan även vara så att det går att integrera det nya systemet i de befintliga för att stärka styrningen.

Det har satsats pengar från Stockholm stad på att förbättra åtgärder och uppföljning i en del bolag. Om dessa resurser varit tillräckliga eller inte finns inte möjlighet att avgöra i uppsatsen. Däremot kan det tolkas som att utfallet av insatserna inte har gett det önskade resultat utifrån de mål kommunfullmäktige satt. Trots detta har det identifierats ett systematiskt miljöarbete med ständiga förbättringar i samtliga bolag.

Enligt Robért et al (2004) & Piper et al (2004) beror ett lyckat miljöarbete på hur väl ledningen är insatta och intresserade. Ledningens engagemang i miljöfrågor och utbildning av personal är en faktor som har stor inverkan på miljöarbetet och rapporteringen av detta. Utan ledningens intresse kan det i ett av fallen synas att det läggs mindre tid på miljöfrågor. Detta är även något som revisorerna påpekar. När ledningen visar intresse, satsas det mer på miljö och utbildning vilket leder till en ökad medvetenhet hos de anställda. Detta har även setts ge en positiv inställning till miljöarbetet i det berörda fallet.

Det diskuterade kan förklaras med modellen nedan från kapitel 3:



Figur 3.2 Institutionella motsättningar och institutionell förändring. Modell och Grönlund (2006, s. 43)

7.2 Slutsats

Slutsatsen är att det går att effektivisera styrningen av miljöarbetet från staden och även delvis för bolagen. Det kan behövas tydligare mål och krav på kvalitetssäkrad mätning och uppföljning. Miljöledningssystem som ISO behöver inte vara det optimala arbetssättet med miljöfrågor för alla bolagen. Verksamheten har en stor inverkan här. Ett certifikat visar däremot både att miljöarbete bedrivs och att det följs upp.

7.3 Vidare forskning

Denna uppsats hoppas öppna och utvidga diskussionen om styrning av miljöarbete i offentlig verksamhet i ett intressent- och institutionellt effektivitetsperspektiv. Det finns relativt få studier om detta men området blir allt viktigare. Global konkurrens och hårdare lagföring är avgörande. Detta kan synas då till exempel svensk offentlig verksamhet numera inför regler för hur redovisning av miljö ska ske. Global Reporting Initiative är en utvecklare av riktlinjer för miljöredovisning och Sverige är först i världen med att införa detta på statliga bolag.

8. Referenser

8.1 Litteraturförteckning

Almgren, R., Brorson, T (2003) *Miljörevision: Handbok för miljörevisorer och andra som är intresserade av miljöledning och miljörevision*. Kristianstads Boktryckeri AB, första upplagan. ss. 6

Argandoña, A. (1998) The Stakeholder Theory and the Common Good, *Journal of Business Ethics*, 17(9/10), s. 1093-1102

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Upplaga 3, Författarna och Liber AB, ss. 38-41

Bjurwill, C., (2001) *A, B, C och D: Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*, Christer Bjurwill och Studentlitteratur, ss. 39-40

Brooks, I. (2003) *Organisational Behaviour – Individuals, Groups and Organisations*, Upplaga 2, Pearson Education Limited, ss. 130

Driscoll, C., Starik, M. (2004) The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment, *Journal of Business Ethics*, 49(1), s. 55-73

Catusus, B. (2000) Silent Nature Becomes Normal: A Study of Environmental Reporting, *Int. Studies of Mgt. & Org*, 30(3), s. 59-82

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2007) *Ledning och Organisation*, Författarna och Liber AB, ss. 22-43.

Clemens, E., Cook, J. (1999) Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change, *Annual Review of Sociology*, 25, s. 441-466

Coyne, L. K. (2006) Sustainable Auditing, *Environmental Quality Management*, DOI 10 (1002), Wiley Periodicals, Inc, s. 25-41

DiMaggio, P., Powell, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociology Review*, 48(2), s. 147-160

Eriksson, L, T., Wiedersheim-Paul, F (2006) *Att utreda forskna och rapportera*, Liber AB, ss. 127

Eriksson-Zetterquist, U. (2009) Institutionell teori, Liber, ss. 5-14

- Fassin, Y. (2008) The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, 84, s. 113-135
- Gretchen. C. Daily (1997) *Nature's Services: Societal Dependence on Natural Ecosystems*. Island Press ss. 1-3,
- Gröjer, J-E, (1978, 2002) *Grundläggande redovisningsteori*, Jan-Erik Gröjer och Studentlitteratur, femte upplagan (2006) ss. 39, 17, 23, 7
- Harrison, J. and E. Freeman: 1999, 'Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives', *Academy of Management Journal* 42(5), 479-485.
- Hatch, J. M. (2006) *organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur 2002 för den nya svenska utgåvan, ss. 45-53, 86, 88-94, 147-152, 300-326
- Hedlin. P, (1996) *Accounting Investigations*, Stockholms Universitet, School of business' report, 1400-3279; 1996:12
- Höst, M., Regnell, B., Runeson, P (2006) *Att genomföra examensarbete*, Författarna och studentlitteratur, ss. 19-20
- Johannessen, A., Tufte. P. A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:1, liber AB, ss. 77, 84, 98
- Matuszak-Flejszman, A. (2008) Benefits of environmental management system in Polish Companies Compliant with ISO 14001, s. 411-419
- Merriam, S, B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur 1994 för den svenska utgåvan, ss. 20- 34, 40-42, 174
- Meyer, W, J., Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340-363
- Modell, S., Grönlund, A. (2006) *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*, Studentlitteratur, kap 1
- Morimoto, R., Ash, J., Hope, C. (2005) Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice, *Journal of Business Ethics*, 62, s. 315-325
- Nyberg, R (2000) *Skriv vetenskapliga avhandlingar och uppsatser: med hjälp av IT och internet*, Rainer Nyberg och Studentlitteratur, ss. 100
- Patel, R., Davidson, B. (1991, 1994) *Forskningsmetodikens grunder*, upplaga 2, Studentlitteratur, ss. 23-25, 62, 84-88

Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (2002) *Strategy and Management*, SAGE Publications Ltd. Kapitel 8

Piper, L., Ryding, S-O, & Henricson, C. (2004) *Ständig förbättring med ISO 14000*. SIS Handbok 207, 3e Utgåva ss. 1, 7,11, 12,29, 39, 327,

Robèrt, K-H., Basile, G., Broman, G., Byggeth, S., Cook, D., Haraldsson, H., Johansson, L., MacDonald, J., Ny, H., Oldmark, J. & Waldron D (2004) *Strategic Leadership towards Sustainability*, ss. 11, 43, 62-80, 185

Sundgren, S., Nilsson, H., Nilsson, S., (2007) *Internationell redovisning: Teori och praxis* ss. 17

Swanson, B., E., Ramiller, C., N. (1997) The Organizing Vision in Information Systems Innovation, *Organization Science*, 8(5), s. 458-474.

Trost, J (2001) *Enkätboken*, Jan Trost och Studentlitteratur, Andra upplagan, ss. 20

Watson, M. (2004) Environmental Auditing in the new Europe, *Manegerial Auditing Journal*, 19(9), s. 1131-1139

8.2 Internetbaserade källor

www.ifrs.org

<http://www.ifrs.org/How+we+develop+standards/How+we+develop+standards.htm>, 2010-11-04

<http://www.ifrs.org/Use+around+the+world/Use+around+the+world.htm>, 2010-11-04

www.iso.org;

<http://www.iso.org/iso/home.html>, 2010-10-25

<http://www.iso.org/iso/about.htm>, 2010-11-07

www.miljostegen.se;

<http://www.miljostegen.se/oversiktmiljodiplomering.html>, 2010-12-07

www.stockholm.se;

<http://www.stockholm.se/Fristaende->

[webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/Stockholm---](http://www.stockholm.se/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/Stockholm---)

[Sveriges-kvalitetskommun/ILS-webb/](http://www.stockholm.se/Sveriges-kvalitetskommun/ILS-webb/), 2010-12-05

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Bolag-/>,
2010-12-05

8.3 Rapporter

Hanson, C., Ranganathan, J., Iceland, C. & Finisdore, J. (2008) *The corporate ecosystem services review* kompendium

Millenium Ecosystem Assessment (2005) *Ecosystems and human well being: Biodiversity Synthesis*. World Resource Institute, Washington DC, 30-41

Stadsrevisionen (2009) Revisionsrapport - Styrning och uppföljning av Miljöprogrammet

Stadsrevisionen (2009) Revisionsrapport – Är stadens integrerade ledningssystem, ILS, ett effektivt system för ledning, styrning och uppföljning?

Stadsrevisionen (2010) Revisionsrapport – Hållbar energianvändning

Stockholms miljöprogram 2008-2011

TEEB (2010) *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: a synthesis of the approach, conclusion and recommendations of TEEB*

Stockholm stad Årsredovisning 2009

Stockholm Stadshus AB Årsredovisning 2009

Stockholm Vatten AB Årsredovisning 2009

8.4 Figurförteckning

Figur 2.1. Egenskapsrymd med kvalitativ respektive kvantitativ ansats. Källa Trost, 2001, s. 20 s.11

Figur 3.1 Modifierad version av Freemans Intressentmodell, Ax et al ((2005, s. 39) Fassin (2008, s. 115) s. 15

Figur 3.2 Institutionella motsättningar och institutionell förändring, Modell och Grönlund (2006, s. 43) s. 19

Figur 3.3 Egengjord modell av relationen mellan

institution och organisation. De faktorer som tagits med i modellen är bara ett urval av det diskuterade för att visualisera förhållandet.	s. 20
Figurbild 3.3: Egengjord, baserad på Piper et al, 2004, s. 39: Struktur för miljöledningssystemet baserat på ISO 14001.	s. 25
Figur 5.1 Förenkling av Stockholms stads reviderade styrmodell, Miljöprogrammet 2008-2011.	s. 28
Tabell 5.2 Sammanställning på miljöledningssystem, integrerat ledningssystem och bolag.	s. 34
Tabell 5.3 Sammanställning över hur bolagen använder ILS för miljöarbetet.	s. 38

9. Bilagor

9.1 Intervjumall kommunala bolag

INTERVJUFRÅGOR MILJÖREDOVISNING I KOMMUNALA BOLAG I STOCKHOLM STAD

Man

kvinn

1. Yrkestitel på den svarande?
2. Vilken typ av verksamhet bedrivs?
3. Har företaget någon miljöpolicy i så fall vilken?
4. Har företaget något miljöledningssystem, i så fall vilket och när inskaffades det? Om företaget inte har detta, varför?

Har ni svarat ISO 14001 på fråga 4 fortsätt på fråga 5,
Har ni angett annat miljöledningssystem fortsätt på fråga 6.
Har ni inte angivit något miljöledningssystem hoppa till fråga 12.

5. Vad var anledningen till att ni bestämde er för att ha certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001?
6. Vilka var med i införandet av miljöledningssystemet (ledning, personal, leverantörer etc.)? Hölls någon utbildning i och med detta?
7. Vilka förväntningar hade ni på implementeringen av miljöledningssystemet, delvis effekter på företaget och omgivningen?
8. Hur och av vilka personer i eller utanför företaget genomförs miljöledningsarbetet, räcker med en kort beskrivning?
9. Upplever ni att ni får konkret positiv eller negativ respons från omgivningen angående miljöledningssystemet? (Det kan vara från leverantörer, kunder, långivare, organisationer) I så fall hur?
10. Tycker ni att Miljöledningssystemet brister i någon aspekt? Saknas någonting eller känns någonting överflödigt? I så fall vad?
11. Vilka delar av verksamheten/aktiviteterna påverkar miljön (Vilka var de prioriterade miljöaspekterna som identifierades?)
12. Vilken är den identifierade miljöpåverkan, (vilka områden rör det sig om)?
13. Vilka olika miljömål har satts upp sedan 2005 för att främja företagets miljöhänsyn och varför? Har nya tillkommit under åren?
14. Inom vilken tidsram har/skall dessa mål uppnåtts/uppnås?
15. Hur ofta följer företaget upp hur väl dessa mål utvecklas, hur har måluppfyllelsen sett ut?
16. Har särskilda investeringar gjorts för att främja miljöarbetet?
17. På vilket sätt påverkas styrningen av företagets verksamhet av miljöarbetet?

18. Kompenserar verksamheten för påverkan på miljön (till exempel för påverkan genom farliga utsläpp från avgaser och gifter, resursförbrukning, bebyggelse på naturområden etc.)?
19. Har företaget någon miljöcertifiering (produkt eller tjänst, ange vilken), i så fall vilken/vilka delar/enheter berörs?
20. Vilka är de viktigaste resultaten av miljöarbetet anser ni? Rangordna om möjligt 1-5.
21. Vilka påtryckningar från omgivningen påverkar verksamhetens engagemang i miljöfrågor samt redovisning av detta?
22. Har ni något övrigt som ni vill ta upp eller dela med er av?

9.2 Intervjuer kommunala bolag

9.2.1 Familjebostäder AB

Familjebostäder är ett av tre kommunala bostadsbolag i Stockholm. Bolaget bildades 1936 och deras kärnverksamhet är att hyra ut bostäder och lokaler. Beståndet består dels av 23000 lägenheter totalt där 90 % är miljöhus. Bolaget har 273 anställda.

9.2.1.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

Miljöpolicyen är att verksamheten ska förbättra miljöprestanda. Detta innebär att använda material och resurser effektivt, minska miljöpåverkan och jobba med medarbetarna och få deras engagemang. Det ingår även att skapa engagemang hos hyresgästerna genom att informera vad verksamheten gör. De ska inte bara följa lagstiftningen utan arbeta utanför denna för att överträffa den.

9.2.1.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

Företaget har ISO 14001 och införskaffades 1998 då verksamheten blev certifierade som första allmännyttiga bostadsbolaget. Det införskaffades för att de ville arbeta förekommande med miljöfrågorna proaktivt Syftet med att verksamheten valde att ha ett certifierat system var att man får en extern granskning av det arbete som bedrivs.

Varje år hålls en utbildning för hela personalstyrkan där det uppdateras vad som har hänt och vad som är nytt då mål, lagar, krav och uppdragen förändras. Ibland har helt tekniska system ändrats, till exempel it-supporten har ändrats och det är nu enklare att hitta bland dokumenten på nya sätt och effektivare sätt. Hela företaget är ISO 14001 certifierat men endast en del av företaget är ISO 9001 certifierat, därför finns det inget integrerat ledningssystem. Helena tycker dock att det är enklast med ett integrerat system. Den del som är kvalitetscertifierad är byggverksamheten (ombyggnad, planering och underhåll där Helena är kvalitetschef)

Det är viktigt att medarbetarna känner till vad företaget jobbar med och varför samt att ledningssystemet finns att tillgå enkelt där uppgifter går att hämta. Bostadssektorn har haft problem med sjuka hus och det går att arbeta med ledningssystem och målstyra för att kunna granska vad de bygger in i

fastigheterna så att de slipper nya fall av sjuka hus. Detta finns det verktyg för att se att företaget uppfyller de krav som är ställda på deras byggen. Det är bra att ha en metodik så man är före och arbetar proaktivt och alltså är före lagar vilket gör att företaget slipper börja om från noll när lagkraven börjar implementeras. Helena anser att företag som har avskalade ledningssystem också fungerar bra utan ISO certifiering. Det viktiga är systematiken, till exempel energisystem.

”Men det är en stor fördel att ha ett certifierat miljöledningssystem, särskilt som stort företag är det fördel att ha oberoende granskning av arbetet som utförs och eftersom du får en benchmarking med andra företag, då kan ni jämföra med samma sak.”

Helena menar att det kan få samma effekt utan att ha ett certifierat miljöledningssystem och att storleken på företag påverkar möjligheten att arbeta med det. Familjebostäder har anpassat sig till vissa områden som detta arbetsätt innebär. På de nya områdena har anpassningen inte skett lika fort. Energifrågan sitter men saneringsfrågorna arbetas reaktivt med. Miljövänliga hus är en ny fråga där de stora byggbolagen som de arbetar med kan det medans de mindre inte kan det. De måste alltså arbeta på olika sätt beroende på vilka de arbetar med. Till exempel kan en projektledare ha förstått varför de ska göra på ett visst sätt men vet inte hur man ska göra och hur de ska hitta en ersättningsprodukt.

Alla som har ett verksamhetsansvar är delaktiga i utförandet av miljöledningsarbetet. Det måste vara enkelt och lite administration för att göra det enkelt för dem som har det formella beslutsfattandet. Avvikelsesrapporter, ett sätt att veta om någonting är fel, då kan fältarbetarna göra en felanmälan istället. Förenkla språket så hela verksamheten förstår. Helena är med i målstyrningen och genom hennes utredning bestäms vad som är viktigast ur miljösynpunkt. Realistiska och nåbara mål men inte för enkla och att jobba med det viktigaste och inte allt.

9.2.1.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

De viktigaste miljöfrågorna är kopplade till **energianvändning, avfall** och **resursförbrukning** enligt den senaste utredningen 2007. Energianvändning har stigit på grund av att verksamheten har utökats. Energi, uppvärmningsbehov och elbehov ökar eftersom nya återvinningsfunktioner byggs och då behövs tekniska installationer för att underlätta avfallshantering för hyresgästerna. Miljöprogrammet säger att 2011 ska man ligga på 10 % energieffektivisering vilket de har uppnått. Helena tycker dock att det är långt ifrån bra, men att det har förbättrats. De har mål att 2020 ligga på 20 % vilket är kopplat till den nationella lagstiftningen.

Ett mål är att utöka andelen förnyelsebart bränsle med 20 % av det totala energibehovet. Där har de inte nått fram. Helena föreslår ha solceller på husen eller vindkraftverk i dalarna. Bostadsbolagen har tillsammans lagt fram ett förslag men har av politiska beslut inte fått lov att köpa vindkraftverk, vill inte ha verksamhet utanför kommunen.

Målet för Stockholm är att gå från 4 ton koldioxid till 3 ton per person, man skulle minska det med 25 %. Familjebostäders del var 150-200kg per person.

Köpa miljömärkt el och öka elbehovet är inget Helena tycker är bra. På grund av att Familjebostäder har ökat sitt bestånd så har de ökat sin energianvändning i absoluta tal mätt i ton/år med 15 % vilket gör att de nu 2010 ligger de på samma nivå i elanvändning som 2006. 2006 minskade de sitt koldioxidutsläpp på grund av att de bytte oljepannor till fjärrvärme och pellets, Detta minskade inte driften/optimeringsfrågan men den är samtidigt energieffektiviserad sedan fick de ett större bestånd. Däremot kan de inte påverka vad för bränsle som används från Värtaverket där fjärrvärmes kommer ifrån och inte i staden heller. I Värtaverket eldas mycket med kol. Tanken har varit att det ska fås in mer pellets i Värtaverket men på grund av kostnadsskäl har detta inte införts. Det eldas också med avfall som importeras från Polen, vilket Värtaverket får betalt för att elda med., vilket egentligen inte kan ses som miljövänligt.

Vid inköp och entreprenadavtal ska Familjebostäder ställa höga krav när det gäller byggmaterial eller volymer till förvaltningen. De använder ett internt utvärderingsverktyg, miljöprestandaindex, där de sätter betyg på byggprojekt avseende energiprestanda, andelen miljögodkända byggvaror och hur byggprojektets avfallshantering fungerat, samt inom- och utomhusmiljö ().

Stockholm stad ställer krav på miljövänlig bilpark och alternativbränsle.

Familjebostäder har bara poolbilar men en del kör egna bilar. Stockholms stad har krav på att om man använder egen bil i tjänsten och det är dem som kanske kör lite mer, att ha miljöbil. Detta har dock inte Familjebostäder då bolaget sparar in pengar på att anställda kör egna bilar förutom poolbilarna. År 2011 kommer bolaget uppnå 100 % miljöbilar för poolbilarna.

Familjebostäder arbetar med 3 års planer. Strategisk och taktisk (under året) har de delat ner planerna med mål varje år tre år fram kontinuerligt. De har också längre mål än så.

9.2.1.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Ledningen i bolaget påverkas av ägaren som i grund och botten är Stockholms stad. I Stockholm röstade 15 % på miljöpartiet vilket ger effekter på vilka krav som ställs på miljöarbetet. Lagstiftningen är givetvis pådrivande. Hur klimatet

påverkas påverkar företaget genom att väljarna förväntar sig att kommunala bolag ska föregå med gott föredöme. Stimulans i Stockholm är ett projekt mellan 2009-2013 där företaget inte ska gå med vinst utan pengarna ska läggas på energibesparingsåtgärder med två syften, att skapa arbetstillfällen och för att minska miljöpåverkan. Ideella miljöföreningar har tagit kontakt med företaget för att fråga om Familjebostäder motverkar eller medverkar till miljöpåverkande aktiviteter.

9.2.2 Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Bolaget bildades 1999 då 20 servicehem från Familjebostäder och Stockholms hem överfördes till Familjebostäder Servicehus, som bolaget då hette. Idag är det ett fastighetsbolag som äger och förvaltar de flesta av Stockholms omsorgsfastigheter, servicehus, gruppboenden och trygghetsboenden som är det nya i ledet. Idag har bolaget 80 anställda plus konsulter. (Micasa.se)

9.2.2.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

Miljöpolicyen är grunden i företagets miljöarbete och beskriver bolagets viljeinriktning. Genom ett metodiskt och konsekvent miljöarbete i alla delar av organisationen ska Micasa Fastigheter verka för en långsiktig och hållbar utveckling samt ständig förbättring inom verksamhetsområdet i enlighet med Stockholms stads miljömål. För att uppnå detta och minska verksamhetens miljöpåverkan arbetar Micasa Fastigheter för att använda naturresurser effektivt och förebygga föroreningar genom medvetna val av teknik och material vid upphandling och inköp. Att minska energianvändningen systematiskt genom kontinuerlig energieffektivisering av fastigheterna. En god in och utemiljö och därmed bättre hälsa och trivsel för hyresgästerna och personal. Att säkerhetsställa att kraven i miljölagstiftningen följs eller överträffas. Att aktivt söka nya kunskaper och ta del av nya rön i frågor som rör miljöarbetet.

9.2.2.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

Innan de knoppades av från Familjebostäder år 2005 och blev ett eget bolag så var familjebostäder certifierade med ISO 14001. Då hade de tillgång till deras rutiner och övertog lite av deras arbetssätt trots att det inte arbetade särskilt mycket med miljöledningssystemet. De försökte utforma ett eget system utifrån de rutiner de tidigare haft. Micasa blev helt ISO certifierat år 2009 i november, sedan dess arbetar de aktivt med systemet. De hade ett system innan men det var inte färdigt att certifieras på egen hand. När företaget knoppades av var de cirka 20 personer, det fanns inte resurser i tid och personal, att genomföra några insatser för detta. När Cecilia fick en heltidstjänst 2008 tog miljöarbetet fart.

Det var en självklarhet att ha en miljöcertifiering då de tidigare hade haft en miljöcertifiering. Som kommunalt bolag har de inga direkta konkurrensfördelar av en sådan utan det ses som att det ska finnas ett miljöledningssystem. Cecilia har byggt företagets system utifrån ISO, hon tyckte inte EMAS var aktuellt för ett kommunalt bolag som verkar inom staden samt att det är lättarbetat och sammanfattat för mindre företag. Hon tycker att det går bra att ha ett eget ledningssystem. De har lagt in sitt eget miljöprogram i stadens interna rapporteringssystem ILS och kopplat till stadens mål, vilket hon inte tror att så många andra gjort. Tidigare hade de sitt eget miljöprogram med övergripande mål och handlingsplaner men nu ligger de i ILS. I ILS är programmet indelat i Miljöområde, Stockholms stads delmål, företagsmål, nyckeltal, årsmål, aktivitet. Numera ska alla chefer ha tillgång till detta. Tidigare har det bara varit administrativa chefer som gått in och rapporterat in uppgifter i ILS för staden, men nu ska respektive chef gå in och fylla i. Från nästa år ska chefer och enheter lägga in egna mål.

Utbildning har hållits för samtlig personal, 1 dag för ledningsgruppen i ”miljö allmänt” där identifierade miljöaspekter togs upp och miljöpolicy uppdaterades innan certifieringen. De köpte in utbildningen från RE Kompani. Grundläggande miljöutbildning är ett krav som samtliga genomgått. Dessutom hade de egna genomgångar innan certifieringen med alla avdelningar.

”Ledningen har inte varit jätte engagerade direkt förutom att ledningens representant har varit betydligt mer insatt men för resten av ledningen har det bara varit information.”

Det är egentligen från och med nu som effekten har tagit vid. Det har inte varit så många som tidigare engagerat sig i vad miljöarbetet innebar men nu är Cecilia mer involverad på olika sätt, mer förfrågningar, både från ledning och från personal. På grund av omorganisering är det endast Cecilia som arbetar som ansvarig för miljöfrågorna, tidigare var det två. Denna person har blivit kvalitetsansvarig.

9.2.2.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

De största miljöfrågorna som bolaget har är enligt Cecilia:

Avfall – De har källsorteringsrum som har byggts om, vilket har skett de närmaste två åren och är nu klart. Alla fastigheter ska ha källsortering, vilket Micasa tillgodoser. De vill öka källsorteringsgraden men detta är svårt att påverka säger Cecilia.

Inköp - Byggprojekten har en stor miljöpåverkan med inköp av material och även avfall. De upphandlar väldigt mycket så där har de mycket större möjlighet att påverka. Inom inköp har de mycket fler miljömål än tidigare och miljökrav i upphandlingar.

Energi – Det har ett energisparprojekt där det handlar mycket om att byta ut gammal teknik. En energiingenjör och en konsultgrupp har jobbat med energifrågor och har till exempel bytt ventilationssystem. De har gjort utredning på alla fastigheter där man tagit fram vilka åtgärder och hur mycket det skulle spara i energi och koldioxid och fasttagit de som kan göra störst skillnad. Vidare har bolaget satt dit solceller tillhörande fastigheterna och lagt dit bergvärmepumpar istället för oljepannor. Värmekostnaden är hög i deras fastigheter då det mest är äldre människor som bor i deras lägenheter och de behöver ha det varmare. Detta är inget de tänker dra ner på utan det gäller att ha effektivare system istället, till exempel bättre ventilation.

De betydande miljöaspekterna har haft ganska lika områden sedan 2005 med avfallshantering, energi och inköp, innan 2005 var inte inköp med utan då var innemiljö en av de betydande miljöaspekterna. Då jobbade man mer med de bitarna och sen när de bitarna var utförda så bytte man inriktning. Miljöfrågorna är uppdelade i mål som staden ställer och mål som företaget ställer samt hur dessa mål ska uppnås. Det skiljer sig dock mellan stadens prioriterade miljöområden och bolagets. I ILS systemet är de prioriterade miljöområdena avfall, transporter och inomhusmiljö. Företaget ska klara av dessa mål men också överträffa dessa.

Micasa arbetar med tre och tioårsplaner men flyttar över mål till nästa år om dessa inte har uppnåtts. Till exempel så har energisparprojektet pågått i flera år. Ett mål var att ha miljöprofilerade byggprojekt vilket tar längre än ett år då det ska väljas, projekteras och upphandlingar. Målet kommer från staden att Micasa skulle ha två miljöprofilerade projekt men internt var det företaget som bestämde vad som kunde vara lämpligt. De flesta som bor i Micosas lägenheter har inte bil då de är äldre vilket påverkar hur de kan bygga.

Uppföljning sker tre gånger om året, vid tertial 1 och 2 och när det är ekonomisk uppföljning. Vid bokslut tas allt i styrelsen tillsammans med budget. Från staden kommer det miljömål men det är inte alla som följs upp. Staden har gjort en it-upphandling med volvo it som Cecilia inte tycker var särskilt miljövänlig samt att det är mycket som Micasa inte kunnat genomföra, till exempel effektiviseringar. De har varit bundna till att använda det som upphandlingen anger, särskilda skrivare och datorer vilka det inte har varit några direkta miljökrav på. Cecilia anser att det varit mycket negativt med den upphandlingen, har kostat, inneburit problem och ställt till det med deras it miljömål.

Micasa har tillhandahållit ekodrivningutbildning som alla fick gå oavsett arbetsuppgifter. Detta var en investering endast för miljön.

Generellt är Micasa dåliga på att följa upp mål och kontrollera miljökrav i upphandlingar enligt Cecilia. Det ställs krav i avtalen om till exempel miljömateriale men om dessa krav nås följs inte alltid upp senare.

9.2.2.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Kraven i miljöprogrammet från Stockholms stad påverkar utan tvekan styrningen av miljöarbetet för samtliga bolag enligt Cecilia. Energisparprojektet har styrt om delar bolagets aktiviteter till en mer resurssnål verksamhet, vilket har två positiva effekter, dels att bolaget tjänar in pengar på att använda mindre energi men även att detta sparar på miljön. Här har det lagts mycket pengar och tid. Den nya kemikalielagstiftningen från EU kan komma att påverka en hel del om det inte endast ska dokumenteras vad som används utan även var man använder materialet och hur de använts.

9.2.3 Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)

Bolaget äger och förvaltar Stockholms skolor och förskolor sedan 1991 då de bildades (sisab.se). Den verksamhet som bedrivs i lokalerna är företrädesvis kommunal verksamhet men även privat verksamhet då bolaget har många privata förskoleavtal och ett par privata skolavtal. Bolaget har 160 anställda och är ett av Sveriges 10-15 största fastighetsbolag.

9.2.3.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

SISAB arbetar med ständiga förbättringar och helhetssyn för att minska miljöbelastningen och erbjuda stadens skolor sunda läromiljöer.

Detta innebär att:

- Miljöarbetet är målstyrt och utvärderas fortlöpande.
- Miljöarbetet minst följer miljölagstiftning och stadens miljö- och hälsokrav.
- Hushåller med råvaror och arbetar fortlöpande med energieffektivisering.
- Arbetar aktivt tillsammans med kunder med aktiviteter som leder till minskad miljö- och hälsopåverkan.
- Ställer miljö- och hälsokrav på alla samarbetspartners.
- Prioriterar teknik och beslut som leder till minskad miljö- och hälsopåverkan vid byggnation/byggnad och förvaltning.
- Ska fortlöpande öka medarbetarnas kompetens inom miljö- och hälsoområdet.

9.2.3.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

SISAB har inget miljöledningssystem då det inte finns något krav från uppdragsgivaren eller ägaren på detta. Kunderna kräver inte att bolaget har ett certifierat system. De arbetar som de hade ett certifierat system och där de gör det mest uttalat är ombyggnadsprojekten. Där har de ett kvalitetssystem som inte är ISO certifierat men som skulle kunna bli det.

”Anledningen till att de inte har certifierat systemet är för att de inte har något krav från beställare och ser inget behov av att ha en ISO stämpel.”

Resurserna finns, möjligen skulle det behöva administreras mer enligt kraven för ISO certifiering med bland annat nya mallar. De har inte reviderat systemet men Ninas bedömning är att systemet skulle klara detta men att det inte skulle ge mer åt företaget. Hon anser att deras miljösystem är väl förankrat eftersom det har utnämnda miljöansvariga personer som är dedikerade till sina arbetsuppgifter och som varit med och skapat sin roll. Det kanske däremot skulle ge något att få en extern granskning.

9.2.3.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

SISAB:s målområden utgår ifrån stadens miljöprogram där fem områden berörs:

- Miljöeffektiva transporter
- Giftfria varor och byggnader
- Hållbar energianvändning
- Miljöeffektiv avfallshantering
- Sund inomhusmiljö

Inom dessa områden har SISAB delat in mål för olika aktiviteter som ska minska påverkan. Dessutom visar en aktivitetsplan hur miljöarbetet genomförs, vem som är ansvarig och när det ska vara klart. De har delat in i ILS indikatorer och egna för att skilja på vilka som är skallkrav från staden. De redovisar sedan om de har nått målet eller inte och visar hur tidigare år har varit. SISAB försöker hålla ner antalet miljömål då de inte ser någon vinst i att ha för många. Varje projekt ska göra egna utredningar och ha egna miljökonsulter som de köper in.

”Försöker man greppa allt så missar man det som är viktigt för oss, för det tror inte vi att vi klarar.”

Nina förklarar att det viktigaste miljöarbetet är det som bedrivs för sund inomhusmiljö, hållbar energi och Inköp.

SISAB ställer höga allomfattande krav i upphandlingar då större delen av arbetet innebär inköp av olika slag. Detta har de gjort kontinuerligt under flera år och

miljökraven har ökat. Då behövs det utbildning för de entreprenader som anlitas och där ingår också miljö som en del. Nina anser att de får bättre leveranser idag än för tio år sedan och att de följer upp kraven som ställts, särskilt inom energi och avfall. Nina anser att SISABs uppgift är att försöka påverka den organisation som genomför de tjänster de köper in, så mycket som möjligt. Därför behöver de inte ha en stor egen miljöstab. Hon betonar dock att det beror lite på vilka aspekter det handlar om. I fall där entreprenader ansvarar för uppföljning och inte genomför detta kan det dock dröja ett par år då SISAB endast ibland genomför en egen uppföljning. Bolaget har kontinuerligt interna utbildningar för personalen, dessa varierar beroende på vilka arbetsuppgifter personen i fråga har. Bolaget har två miljökoordinatorer som förutom Nina som arbetar övergripande med miljöfrågor och utbildning. Ytterligare finns det energikontroller och en miljöhandläggare/ myndighetshandläggare.

Nina anser att SISAB arbetar proaktivt strategiskt med energifrågor. De köper bland annat in fjärrvärme för att värma upp de ägda fastigheterna och såg att de behöver ett mer strukturerat system för energistatistik. Det började 2009 utreda hur de kunde förbättra detta och nu har de ett system för att behandla de energistatistikdata som finns tillgängligt i bolaget. Energikontrollern samlar all statistik, kvalitetssäkrar genom att kontrollera med sin leverantör och rapporterar detta i ett energistatistiksystem som även hjälper till att dra slutsatser av fastighetens behov av insatser. Uppföljning av energi sker månadsvis.

Ett energimål är att SISAB 2020 ska ha max 120kw/m som energiförbrukning för uppvärmning på det totala fastighetsbeståndet. 2009 redovisade de 163 kw/m³. Här har de gjort en utredning för att se vilka åtgärder som behövs för att nå målet, till exempel energieffektivisering/konvertering. De har en särskild grupp som har hand om energifrågorna i hela organisationen. Ett strategiskt beslut som tagits är att de inte genomför några fönsterrenoveringar utan att utreda energieffektiviseringsåtgärder. Vid till exempel tilläggsisolering måste fastigheter vara tomma, det vill säga att skolverksamheten tillfälligt måste flyttas. Detta innebär att en omfattande utredning av effektiviseringsåtgärder på fastigheten görs. Klimatskalet (fönster, väggar, tak och grund), installationerna (ventilation, uppvärmning, larm, hissar), verksamheten (kök, torkskåp).

Verksamheten använder både bilpool och egna bilar och uppmuntrar kollektiv resande så mycket som möjligt. Har 100 % miljöbilar

SISAB strävar efter ett långsiktigt miljöarbete och arbetar med treåriga miljöprogram. Nina tycker SISAB har koll på miljöaspekter, redovisning av dessa och uppföljning.

Varje år görs en uppföljning av SISAB:s miljöarbete under det gångna året. 2009 års uppföljning är godkänd av styrelsen tillsammans med miljöprogrammet för 2010–2012, och har även redovisats till staden.

Miljöarbetet styr ganska hårt verksamheten. Kvaliteten på inomhusmiljön är det viktigaste och står över pengarna.

Nina anser att de viktigaste resultaten från miljöarbetet är konverteringen från oljeeldade pannor till fjärrvärme, valet av miljömaterial i fastigheterna och ett nytt projekt där de ska mäta upplevelsen av inomhusmiljön på ett nytt sätt, genom en enkätundersökning.

9.2.3.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Då bolaget är stort har det många ögon på sig, därför är det viktigt att ligga i framkant även inom miljö. Stockholm stads krav från till exempel miljöprogrammet men också ägardirektiv.

9.2.4 Stockholm Business Region

Verksamheten består av tre bolag och Stockholm Business Region är moderbolaget med cirka 15 anställda. Stockholm Business Region Development som jobbar med investeringsfrämjande och näringslivsservice. Bland annat finns ett samarbete, Stockholm Business Alliance, där 49 kommuner idag jobbar tillsammans för att marknadsföra Stockholm utifrån varumärket ”Stockholm the Capital of Scandinavia”.

9.2.4.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

Miljöpolicy har nyligen under 2010 blivit reviderad då den tidigare inte var tillräckligt detaljrik. För att minska sin miljöpåverkan och för att förebygga föroreningar ska bolaget identifiera och beakta miljöaspekter i sitt arbete. Ska öka sin kunskap inom miljöområdet. Öka sortering av allt avfall. Utveckla och sprida Stockholms stads miljöarbete. Stödja miljöteknikutvecklingen i regionen. Uppmuntra personalen och partners att färdas miljövänligt.

9.2.4.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

Har inget miljöledningssystem. De är en liten verksamhet, har valt att arbeta efter miljöpolicyn ut i verksamheten.

”Vi har inte svårt att kommunicera ut våra styr och stöd system alls utan går från dörr till dörr... vi har många ägardirektiv, policies, intern kontroll, handlingsplaner för i princip allt för att det ska vara god styrning utifrån ägardirektiven”

Storleken på bolagets personalstyrka sägs också vara betydande.

9.2.4.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

Miljömål:

- Informera personalen om företagets miljömål
- Alla medarbetare ska ha goda kunskaper inom miljö
- Minska företagets energiförbrukning – även transporter
- Kartlägga och hitta miljövänliga alternativ till förbrukningsmaterial
- Öka sorteringen av avfall som uppkommer i vår kontorsverksamhet
- Profilprodukter och giveaways ska ha låg miljöpåverkan
- Klimatkompensera flygresor

Sträva efter klimatneutral verksamhet. De har identifierat resor som den största påvekan och har börjat med klimatkompensering. De har precis börjat samarbetat med ett företag som sammanställer deras resor och vad det kostar att klimatkompensera.

De köper grön el via Fortum. Armaturer är bytta i verksamhetens lokaler. Har sänkt styrkan på varmvattnet i handfat. Förtäring och förbrukningsmaterial är krav- och miljövänligt i den mån det går.

Ska införa bättre anpassad miljövänlig återvinning i lokalen.

Tidigare hade de 2 personer som hjälpte företag att certifiera sig. De var ansvariga för Stockholms miljödiplom. Bolaget erhöll år 2006 ett miljödiplom från Stockholms stad för perioden 2004-2006.

Stockholm stad har nya indikatorer på hur miljöarbetet ska följas upp. I ILS rapporterar bolaget in alla de mål som det finns mått på, men också egna åtgärder som utförts som inte följer enligt stadens direktiv. Rapporten går till styrelsen och ägaren för att synliggöra vad som gjorts. Rapporten innehåller alla områden som bolaget rapporterar in.

Rapportering av indikatorer sker olika ofta, tertiäl, halvår eller en gång om året. Det varierar och är beroende på målsättningen. Rapportering sker på indikatorer i ILS där krav är ställda.

9.2.4.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Det har förändrats en hel del i medvetenhet i Stockholms stad vilket sätter effekter i hur företaget arbetar med miljöfrågor. Omvärldens ökade miljömedvetenhet påverkar hur företaget arbetar.

9.2.5 Stockholm Globe Arena (SGA) Fastigheter AB

SGA Fastigheter är ett litet bolag på 15 anställda med huvuduppgift att förvalta och utveckla evenemangsarenorna Ericsson Globe, Hovet, Annexet och Söderstadion samt omliggande områden. Tidigare bestod verksamheten av ytterligare ett bolag, evenemangsbolaget AB Stockholm Globe Arena. Bolaget har sålts men arbetar fortfarande nära varandra (sgafastigheter.se).

9.2.5.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

SGA Fastigheter AB har en miljöpolicy. Idag är den ganska enkel menar Mats. I alla beslut ska miljön vara med som en parameter, till exempel inköp och förbrukning och så vidare. Just nu revideras policyarbete då det tidigare lagts åt sidan när evenemangsbolaget såldes.

9.2.5.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

Bolaget har inte något ISO certifierat miljöledningssystem. Ett certifierat miljöledningssystem är inte det viktigaste för oss. De är däremot väldigt noga med att mäta och följa upp det som förbrukas då det handlar om mycket pengar. Mats berättar att de kanske inte är så mycket för att dokumentera och ha pärmar hyllmetervis utan att de är mer operativa. Detta är inget som kan skyltas med utåt men de arbetar praktiskt målmedvetet. De har ingen plan på att skapa ett certifierat miljöledningssystem men samarbetar nära evenemangsbolaget AEG som arbetar mot en ISO certifiering.

Mats berättar att de inte kan jämföra sig på samma sätt som till exempel bostadsbolagen vilket gör situationen speciell. De jämför sig med Arenor i Kanada men likande klimat för att se avvikelser o vad det beror på.

9.2.5.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

Energikostnader är den stora miljöfrågan som bolaget arbetar med enligt Mats. Sedan bedrivs ett stort projekt vid Globen som har miljöpåverkan på olika sätt. Förbrukningen är också något som påverkar, många människor som besöker området. Tillsammans med AEG försöker de minska miljöpåverkan genom krav i upphandlingar och inköp, bra avfallshantering och energieffektiviseringar. Beroendet är ömsesidigt och diskussioner hålls om medel för att förbättra verksamheten till exempel en mer energieffektiv verksamhet. De är noggranna med att avfall sorteras så att det inte blir några blandsoppor. Enligt Michael överträffar AEG målen med energieffektivisering. Mats berättar att SGA Fastigheter nyligen klarade stadens energieffektiviseringsmål på 10 procent.

Det framgår att många av de mål som ställs från staden inte stämmer överrens med SGA Fastigheters verksamhet. Mats menar att de säkert skulle kunna uppfylla alla kraven men att många mål är irrelevanta för bolaget. De är till exempel ingen stor inköpare och har inga företagsbilar.

”Man har satt ett ganska fyrkantigt system, vi skulle hellre vilja ha ett mer anpassat för oss då”... ”Om man har styrparametrar som är fel börjar alla styra efter fel parametrar, det kan bli jättetokigt, vi kan hålla på med helt fel saker bara för att uppfylla parametrar”.

(Mats om ILS)

Hade man till exempel frågat hur samarbetet med hyresgästen fungerat så hade de uppfyllt de målen, till exempel med energieffektiviseringar. Energieffektiviseringarna är ett långsiktigt arbete som utvecklats under åren. Mats anser att mål som sätts av Stockholm stad rent övergripande är tydliga och bra. Det är ingen tvekan om vad som skall göras. Situationen är lite speciell för SGA Fastigheter betonar Mats. Bolaget rapporterar in i ILS de punkter som berör. AEG ser utvecklingen av miljöarbetet som en ”win-win” situation och något som kommer att öka. Därför är det viktigt att säkra miljö, det tar upp mycket tid men är viktigt.

Styrningen av miljöarbetet är beroende på ledningens fokus. Det silar ner i hela organisationen. Bryr sig inte ledningen om det här så gör inte personalen det heller. Detta är en otroligt viktig framgångsfaktor. Michael anser att det behövs en miljöansvarig i ledningsgrupp för att föregå med gott exempel för att dessa frågor ska lyftas upp. Miljö och säkerhet är kostsamt men måste gås igenom i budget.

9.2.5.4 Påverkas bolagets miljöarbete av externa intressenter?

Miljöprogrammet är påtryckande. Nu börjar även artister ställa frågor och krav om verksamheten och arenorna vilket också skapar ett tryck. Enligt Michael börjar företag också ställa frågor om miljöledningssystem, vilket kan vara effekten av vision 2030 med tydliga målsättningar.

9.2.6 Stockholms hamnar AB

Stockholms hamn har bedrivits i kommunal verksamhet i cirka 100 år (stockholmshamn.se). Hamnarna tar emot fartyg, erbjuder kajer som fartygen kan anlöpa till och tillhandahåller service. Bolaget förvaltar och underhåller fastigheter, kajer och består även av hamnarna i Kapellstjär och Nynäshamn som är dotterbolag. Stockholms Hamn har ägt de andra hamnarna sedan början på 1990-talet. Idag är den samlade personalstyrkan 150 anställda, 90-100 i moderbolaget som nästan endast består av kontor. Hamnen äger sedan nyligen

numera inte någon egen stuveriverksamhet. Verksamhet såldes till PEAB och innebar en förlust av 90 anställda.

9.2.6.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

Stockholms Hamnars koncern har en verksamhetspolicy som täcker in miljö och har alltså inte en enskild miljöpolicy. Den talar bland annat om hållbarhet och kund och ligger uppe elektroniskt i bolaget. ILS använder Stockholms hamn för att rapportera till koncernen, Stockholm Stadshus AB. Stockholm Hamn använder inte ILS internt för måluppfyllelse. De hade det förut men har avskaffat det på grund av att ILS inte stämmer så bra överrens med deras verksamhet. Men de har mål som de tar upp men inte den modellen. Nynäshamn och Kapellstjär är inte miljöcertifierade enligt ISO 14000 och inte heller kvalitetscertifierade enligt 9000 men det är Stockholms hamn AB, som är moderbolaget.

9.2.6.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

Stockholms Hamn AB kvalitetscertifierade miljöledningssystemet 1997 men arbetet med kvalitetssystem började 1990. Detta system gjordes det tester på inför certifiering men då dåvarande VD avgick så väntade de med att certifiera systemet och byggde sedan in detta när den nya VD kom 2000. Då kom en ny standard för kvalitet som hade ändrats till processororienterat vilket gjorde att miljöcertifikatet inte kom med då den nya kvalitetscertifieringen gjordes. ISO certifikatet på miljösystem är sedan 2002-2003 men miljöarbetet startade under mitten av 1980-talet.

Har vi för kvalitet så bör vi ha för miljö för att visa att det bedrivs ett systematiskt arbete med miljöfrågor, samt att vi valde att integrera det då.

1997 beslutades av kommunfullmäktige att alla förvaltningar och bolag skulle införa ett ledningssystem som skulle vara stadens egen variant. Bolaget deltog aktivt men sedan ändrades riktlinjerna då makten i staden ändrades vid val vilket ändrade miljöprogrammen.

All personal deltar i utbildning om miljösystemen eftersom arbetet sker ute i linjerna. Detta för att få igång en diskussion och förståelse för vad medarbetare gör, komma på nya idéer. Detta gäller även de andra hamnarna där de inte är certifierade. De vill inte ha konsulter för de vill kunna sitt eget system. De har det för vissa särskilda utredningar, då det är tillståndspliktig miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken, där det krävs expertkunskap, men inte för systemet som sådant. Stockholms hamn har byggt miljöledningssystemet själva men köper in kontroll av laglista. Anledningen till att de andra verksamheterna inte är certifierade är ur revisionssynpunkt, det går åt personal för interrevision.

Eftersom de två ”utehamnarna” bedriver en lite annorlunda verksamhet så blir detta onödigt. De har ingen expert där utan moderbolaget ansvarar för miljö för dem också. De är även färre anställda vilket också påverkar att de inte har egen certifiering.

Stockholms Hamn har extern revision 2 gånger per år. Miljöchefen plus 2 miljöingenjörer (stab som stöttar i strategi och operativ verksamhet) och systemet administreras av kvalitetsansvarig. Varje chef i linjen har delegerade miljöuppgifter, den som har frågan ansvarar för olika frågor. 5-6 internrevisorer (ger tips och stöd för systemen skall vara internt granskat, alla skallkrav uppfyllda).

Om organisationen är liten kan en certifiering bli betungande då det krävs resurser för interna revisioner påpekar Gun. För att kunna göra ordentliga revisioner så måste det läggas ner tid. Organisationer slimmas och det blir mer krav på att organisationen ska vara effektiv på många sätt. Allt kan inte göras då resurserna är begränsade. Vem efterfrågar om hamnen är certifierad, inte så många.

9.2.6.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

Gun listar de viktigaste miljöaspekterna som:

Fartyg – emissioner till luft, **resursförbrukning** - energi, **upphandlingar** från entreprenader – krav på tjänster. Skiljer på direkt och indirekt miljöpåverkan.

Stockholm Hamn har identifierat alla aktiviteter, vilka de berörda miljöaspekter är, gått igenom de nationella miljömålen och prickat av vilka som är berörda av en aktivitet för att se vilka som är de mest betydande. De tittar på vilka enheter och avdelningar som är berörda, omfattning, intressenter, egna intressen, globalt, lokalt, teknik och ekonomi. De har använt sig av olika modeller till hjälp.

Direkta viktigaste miljöaspekter:

Transporter och processen är att ta emot fartyg
Byggnader och förvalta och underhålla
Leverantörskrav – avropa, beställa, ställa krav

Indirekta viktigaste miljöaspekter:

Kunderna – utsläpp till luft (avfall och störningar)
Fartygsanlöp
Byggnader och mark

De har mer tydliga miljömål nu. 2 utredningar har gjorts för att beräkna utsläppen från fartyg. De genomför inventering av alla byggnader och tar de värsta först. De har bytt ut olje -och gaspannor mot fjärrvärme och bergvärme. De har utvecklat metoderna för upphandlingar och har ett system och följer upp kraven. Exempelvis ställs det krav på inköp av truck att de ska ha partikelfilter. Detta drev de själva för att se vilka alternativ som finns. Mellan 1-5 års längd på målen, normalfallet är 1 år.

Emissioner har längst mål då fartyg har lång livslängd vilket gör att det blir svårt att förändra. Avfallshantering kan man ha kortare mål på. Bullerstörningar är långsiktiga mål då det inte är så lätt att bygga om fartygen. De har fattat avtal med rederierna att minska svavelbränsle. Använde rabattsystem mot rederierna att de ska ta kostnaderna för fartygen och då behöver de betala Stockholm hamnar mindre, vilket gäller både emissioner och avfall. Armaturer har bytts ut till mer miljövänliga då de lever längre och förbrukar mindre el. Bytt ut alla till miljöbilar, har bilpooler för verksamheten.

Stockholm hamn har inte behövt skriva ner sin ambition utan Gun tycker att de har relevanta mål och klarat av dem. De har däremot till exempel tidigare haft luddiga mål för byggnader.

9.2.6.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Stockholms ägardirektiv påverkar en hel del. De ska ligga i framkant i miljöarbetet för hamnar (ej mer presicerat än så) och bygga varuförsörjningen för regionen. Miljöprogrammet påverkar även insatserna. För ett par år sedan blev Stockholms Hamn utvalt till den enda nordiska hamn som var miljöbra vilket är en bekräftelse av det miljöarbete som bedrivs.

Externa intressenter är inte intresserade av ledningssystemet i sig utan det viktiga är vad du gör, för tillsynsmyndigheten uppskattas avvikelsehantering då de ser att det finns kontroll.

9.2.7 Stockholm stads bostadsförmedling

Stockholm stads bostadsförmedling bildades år 1947(bostad.stockholm.se). Bolaget har i uppdrag att få så mycket samarbete som möjligt med olika fastighetsägare för att få in lediga lägenheter. Lägenheterna ska förmedla i ett öppet och transparant system till människor som står i bostadskö. En annan uppgift är att förmedla förturslägenheter. Bolaget har idag 70 anställda och omsätter cirka 75 miljoner. De ska lämna ett koncernbidrag till Stockholm Stadshus AB på 4 miljoner per år vilket de har klarat av och numera finns ett överskott på 8 miljoner.

9.2.7.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

Bostadsförmedlingen arbetar efter fyra av de sex övergripande miljömål som redovisas i Stockholms miljöprogram. Dessa presenteras senare.

9.2.7.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur? Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

Stockholm stads Bostadsförmedling har inget miljöledningssystem och har inte haft heller.

Stockholm Stadshus fick i uppdrag att utveckla och utbilda personal i ett gemensamt miljöledningssystem för alla förvaltningar och bolag i staden. Detta arbete bedrevs 1996-1998. Vissa bolag införskaffade miljöledningssystem men då den politiska majoriteten i staden skiftade 1998 blev det fokus på andra arbetsätt. De ville fokusera på verksamhet, ekonomi och miljö i det nya systemet ILS. Vissa bolag fortsatte dock att bedriva sitt miljöarbete i de miljöledningssystem som tagits fram. Nu pratas inte miljöledningssystem som ett politiskt uppdrag.

9.2.7.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

Stockholm stads Bostadsförmedling arbetar med fyra av de sex miljöområden enligt miljöprogrammet, som berör bolaget. Detta är i en liten skala då verksamheten är renodlad kontorsorganisation. De har identifierat följande miljöpåverkansområden:

Miljöeffektiva transporter

Bostadsförmedlingen ska välja det mest miljövänliga alternativet, kollektivtrafik uppmuntras och tåg ska väljas istället för flyg om det är möjligt. Verksamheten har ingen egen bilpool.

Giftfria varor och byggnader

De ska alltid välja miljöanpassade varor och tjänster. Ämnen som köps in ska inte innehålla ämnen som klassas som miljöfarliga. För detta finns det för staden gemensam upphandlingsguide.

Hållbar energianvändning

Skall sträva efter att använda elektronisk utrustning som utnyttjar energi med tanke på miljö och prestanda. Utskrifter skall minimeras. Skall värka för att påverka fastighetsägare att använda lågenergilampor, ha närvarostyrd belysning och moderna energieffektiva vitvaror. Alla på förmedlingen uppmuntras till att hitta sätt att bidra till att hitta sätt att minska energianvändningen enligt stadens projekt "Energieffektivisering 2015".

Miljöeffektiv avfallshantering

Ska värka för målet att minska mängden avfall. Vid upphandling ska det om möjligt ställas krav på att förpackning genererar minsta tänkbara avfall. Återvinning av produkter skall om möjligt ske. Verksamheten ska ha koll på om farligt avfall uppstår och vart det tar vägen. Värka för att påverka fastighetsägaren att bygga ut och utveckla insamlingsystem för miljöfarligt avfall.

Stockholm stads Bostadsförmedling har "outsourcat" sin it-drift vilket gjordes 2009 och då hade inte begreppet grön it etablerat sig. De är än så länge inte med i Volvo it upphandlingen utan ett annat bolag har hand om detta.

"Tyvärr har väl också stan sumpat det i hela sin Volvo it upphandling".

Dessutom är tjänsterna som kunderna utför till 98,5 procent webbaserade vilket minskar resursförbrukning då det skickas mindre papper.

För att effektivisera driftkostnader har armatur bytts ut. Matvaror till kontoret är kravmärkt.

Bostadsförmedlingen har inte kvantifierat några uppföljningsbara mål sedan Mats Bothén tillträdde.

9.2.7.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Verksamhetens kontorsbyggnad är ett gammalt komplex. De har under flera år diskuterats att flytta verksamheten till en annan byggnad men detta har inte gjorts. Detta medför att några långsiktiga investeringar i byggnaden inte har varit aktuellt. Värme och ventilation är något som fastighetskontoret tillhandahåller och som de inte kan påverka.

9.2.8 Stockholm Vatten AB

"Stockholm Vatten är den ledande vattenaktören i Sverige med stockholmaren och miljön i fokus. Stockholm Vatten producerar och levererar dricksvatten av högsta kvalitet samt tar hand om och renar avloppsvatten från drygt 1,2 miljoner människor i Stockholmsområdet. Ur avloppsvattnet utvinns sedan slam och biogas." Dessutom renar Stockholm Vatten sjöar och arbetar med vattenvård. Från miljömiljarden (2005) från Stockholm stad gick 250 miljoner till sjö och vattenvård. Då startade bolaget upp 60-70 projekt. Stockholm Vatten är uppdelat i ett moderbolag, Stockholm Vatten AB och två dotterbolag, Stockholm Vatten VA AB och Stockholm Vatten Utveckling AB som har cirka 400 anställda sammanlagt (Stockholm Vatten Årsredovisning 2009).

9.2.8.1 Hur ser miljöinitiativet ut?

”Det är fem rader egentligen, göra det lagen föreskriver, vara öppna med information, ständiga förbättringar, ska göra kunderna nöjda och arbeta förebyggande.”

9.2.8.2 Används miljöledningssystem och i så fall varför och hur?

ISO 14001 och 9001 inskaffades båda 2002. Staden ville att alla dess verksamheter skulle certifieras. Det var populärt med EMAS och så. De har en stor produktion och många kunder och de tyckte 9001 och 14001 passade bolaget bra eftersom det inte var dubbelt så mycket jobb utan egentligen bara att certifiera. Då tyckte vissa i bolaget att vi kan väl arbeta som om vi hade en certifiering utan att ha en men det tyckte inte Lars att det inte var någon vits utan lika bra att certifiera utan gå steget fullt ut. Lars tror inte att det hade gått lika bra om det inte hade skaffat sig ett certifierat system. Han tror att man får en sämre kontinuitet just för att man med certifiering har ett tryck från den yttre granskningen. Ibland är det eldsjälur som arbetar med dessa frågor och slutar dessa så behövs en kontinuitet och då kan systemet stå på egna ben. Införandet av systemet bedrevs som ett projekt där det var ett team som ansvarade för att genomföra detta och de hade en egen miljö- och utvecklingsavdelning där avdelningschefen där som ansvarade för detta gentemot bolagsledningen. När de startade upp detta hade de miljö kvalitets samordnare på olika avdelningar och det var mycket dokumentation då i början vilket måste informeras till personalen hur detta ska ske. Varje avdelningsansvarig ska själva sköta sin del i miljöarbetet med bland annat energi och avfall. De tycker inte det är så viktigt att utbilda i systemet utan i miljöarbetet. De flesta i bolaget har tagit miljökörkort, dvs hur man ska jobba och betydande miljöaspekter och hantera kunder mm. Det har lagts ned resurser på att miljöledningssystemet ska verka utan att synas, det ska inte upplevas som besvärligt. Bra internrevisioner är viktigt, detta gör att de externa revisionerna klaras.

Att arbeta med ett miljöledningssystem höjer lägsta nivån i bolaget och skapar ett arbetssätt som säkerställer detta. Arbetar också med sjörestaurering och vattenvård.

9.2.8.3 Vilka miljöfrågor berör bolaget och hur arbetar företaget med dessa?

Lägger mål som ska innebära utmaningar vilket innebär att alla inte nås. Annars är det inte någon vits med mål.

Identifierade miljö kvalitets mål: Breddat avloppsvatten

Slammet från avloppsvattnet är ”revac” certifierat men sen beror det på hur väl bönderna tar emot det. Slam är ett väldigt känsligt ämne. Vi arbetar för att

förbättra slamkvaliteten. Det är trögt att få ut det på marknaden. Men det finns nationella miljömål. Så att det tar tid.

De har också breddat från reningsverken (omräknat till orenat avloppsvatten) och det är de inte nöjda med. Går absolut sämre än vad vi räknat med. Det har jag tryckt på att vi måste göra insatser och det görs det också. Bytt styrsystem vid reningsverken och generationsskifte (bytt personal) och det har varit mycket att göra och har satt ett tufft målvärde.

Andel förnyelsebart bränsle, beror på biogasen. De drabbas en hel del av tillgången på biogas trots att de producerar själva. De jobbar mot stadens miljöprogram. Vattenvårdade åtgärder har helt enkelt inte hunnits med.

Energimålen har gått bättre. Försöker växla mycket från högvärdig energi till lågvärdig energi. Förut använde de biogas både för att göra egen el och värme men nu ska all biogas gå till fordonsbränsle så de måste ersätta den i möjligaste mån med lågvärdig energi och då går de till fjärrvärme. När de säljer biogasen så ska de få ersättning för att köpa in samma mängd el. Stockholm Vatten kommer övergå till 100 procent grön öl vilket innebär att de i princip blir klimatneutrala. Energieffektivisering görs även men då till exempel pumparna är dyra att byta ut görs detta successivt. Verksamheten planerar att minska energianvändningen med en och en halv procent årligen trots att produktionen ökar med 1,5procent.

När det gäller Volvo it upphandlingen är det inget verksamheten har jublat över enligt Lars. Dels kostar det mer men en positiv sak är att det bidrar till en ordning och reda och rensning av onödigt skräp.

De arbetar efter balanserat styrkort och där finns finansiella mål överst och sen kundkraven. Det kostar pengar att nå mål och det kanske inte finns resurser att nå alla dessa. Det får istället balanseras då budget tillåter att en del mål kan uppnås men inte alla. Har inte miljö som en separat del i det balanserade styrkortet. Har nu 19 strategiska mål och kanske 4 av dessa är kopplade till miljö och minst lika många är kopplade till kund. Att arbeta med miljö är ofta förknippat med effektiviseringar enligt Lars. Utmaningen ligger nu i att fortsätta göra ett bra miljöarbete med en mindre budget. Detta i sig (kostnadseffektivisering) innebär ju ett värde för kunden (medborgarna).

De flesta av projekten som startades i samband med miljömiljarden har gått bra och målen och budget har uppnåtts. Det hade bolaget aldrig kunnat göra utan de inskjutna pengarna från staden. Sen får tiden utvisa om det vart lyckat eller inte, är svårt att se omedelbart resultat av miljöarbetet. Hårt tidsstyrt med miljömiljarden så alla projekt avslutades 2009. Uppföljning ingick i programmet

men det är lite knappt med resurser så det är inte säkert att de kommer kunna följa upp varje år.

9.2.8.4 Av vilka och hur påverkas bolagets miljöarbete?

Ägarna i form av direktiv, kunderna i form av feedback, myndighetskrav och av politikernas beslut.

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**