

# Integrering av icke-finansiella nyckeltal i verksamhetsstyrning

En studie av integreringen av miljöprogrammet i ILS

Andreas Henning

Christopher Nordin

Christoffer Orrgren

Kandidatuppsats 15 hp

Höstterminen 2013

Handledare: Roland Almqvist & Andreas Sundström

English title: Integrating non-financial metrics in performance management

**Företagsekonomiska institutionen**



**Stockholms  
universitet**

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Integrering av icke-finansiella nyckeltal i verksamhetsstyrning
- Ämne:** Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 15 hp
- Nyckelord:** Verksamhetsstyrning, icke-finansiella nyckeltal, organisatorisk förändring
- Syfte:** Studien syftar till att studera integreringsprocessen av miljöprogrammet i Stockholms stads styrverktyg ILS. Syftet är att ta fram en grund till en modell för integrering av miljörelaterade nyckeltal i en verksamhetsstyrning.
- Metod:** Med en kvalitativ metod har intervjuer av semistrukturerad form genomförts för att kartlägga arbetet med integreringen av miljöprogrammet i ILS. Tillsammans med analyser av skriftligt material rörande Stockholms stads miljöprogram och ILS har detta möjliggjort identifiering av övergripande brister och framgångar rörande integreringen och användandet av miljöprogrammet i ILS.
- Teori:** En teoretisk referensram innefattande teori kring det hållbara balanserade styrkortet samt integreringsprocesser har använts i studien. Studien har utgått från en sexstegsmodell för integrering av ny IT-teknologi samt en modell för integrering av hållbarhet i verksamhetsstyrningen.
- Empiri:** Det empiriska materialet som använts består av en sammanställning av det resultat som framkom under intervjuer med tjänstemän inom Stockholms stad samt från dokumentanalys av revisionsrapporter från Stadsrevisionen.
- Slutsatser:** De huvudsakliga framgångsfaktorer som uppsatsen lyfter fram vid integrering av icke-finansiella styrdokument i en verksamhetsstyrning gäller stöd från högsta ledning samt ett begränsat fokus av mål vid introduktion. Vidare anses två huvudsakliga faktorer varit begränsande för integrationens framgång: avsaknad av formella stödprocesser samt tekniska begränsningar i verksamhetsstyrningen. Slutligen har ett ramverk för kommande integreringar tagits fram, baserat på studiens resultat.

## ABSTRACT

- Title:** Integrating non-financial metrics in performance management
- Subject:** Bachelor Thesis in Business Administration, 15 credits
- Key words:** Operations management, non-financial metrics, organisational change
- Aim:** The study aims at studying the process of integrating an environmental program in the city of Stockholm's management tool ILS. The aim is to develop a basis for a model for integrating non-financial metrics in a performance management tool.
- Method:** With a qualitative approach, semi-structured interviews were completed to map the process of integrating the environmental program into ILS. Analysis of written material concerning the city's environmental program and ILS has enabled identification of general failures and successes regarding the integration and use of the program within ILS.
- Theory:** A theoretical framework, comprising theories concerning the sustainable balanced scorecard and integration processes, has been used in the study. The study is based on a six-stage-model for integrating new IT-technology and a model for integrating sustainability in performance management.
- Empirical evidence:** The empirical material used comprises of a summary of the findings from interviews with officials at the city of Stockholm and document analysis of audit reports made by Stadsrevisionen.
- Conclusions:** This essay highlights main success factors during integration of non-financial documents in performance management. It involves support from top management and a limited focus during the introduction. Furthermore, two main factors have been identified as limiting for integration success: the absence of formal support processes as well as technical limitations in the operational management system. Finally, a model for integrating future non-financial programs is provided based on the findings.

## FÖRORD

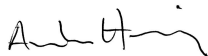
Denna uppsats har skrivits inom en uppsatsgrupp tillhörande Institutet för kommunal ekonomi (IKE) som bedriver ett nära samarbete med Stockholms stad.

Uppsatsförfattarna vill tacka alla de individer som bistått med hjälp och stöd under arbetet med denna uppsats.

Ett särskilt tack riktas till handledarna Roland Almqvist och Andreas Sundström vid Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, för konstruktiv kritik och kunskaper i ämnet.

Ett stort tack riktas även till de tjänstemän inom Stockholms stad som valt att delta vid intervjuerna och därmed bidragit till färdigställandet av denna uppsats.

Stockholm, 9 januari 2014



Andreas Henning



Christopher Nordin



Christoffer Orrgren

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte	3
1.5 Forskningsbidrag	3
1.6 Rapportens struktur	3
<b>2. Tidigare forskning</b>	<b>4</b>
2.1 Introduktion	4
2.2 Det balanserade styrkortet	4
2.3 Sustainability Balanced Scorecard	5
2.4 Organisatorisk förändring	6
2.5 Avslutande diskussion kring tidigare forskning	7
<b>3. Teoretiska verktyg</b>	<b>8</b>
3.1 Verktyg inom det hållbara balanserade styrkortet	8
3.2 Integrationsprocessen	10
<b>4. Forskningsansats</b>	<b>13</b>
4.1 Studiens problematik och syfte	13
4.2 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt	13
4.3 Forskningsmetod	13
4.4 Urval	14
4.5 Metodkritik	15
4.6 Forskningsetiska aspekter	15
<b>5. Resultat</b>	<b>15</b>
5.1 Intervju med ansvarig för integreringsprocessen av miljöprogrammet i ILS	16
5.2 Intervju med miljösamordnare och controller på Miljöförvaltningen	19
5.3 Revisionsrapporter	21
<b>6. Analys</b>	<b>23</b>
6.1 Steg 1: Initiering	23
6.2 Steg 2: Antagande	23
6.3 Steg 3: Anpassning	24
6.4 Steg 4: Acceptans	25
6.5 Steg 5: Användande	25
6.6 Steg 6: Inkorporering	26
6.7 Sammanfattning	27
<b>7. Förenklad modell för integration av program i verksamhetsstyrning</b>	<b>28</b>
7.1 Beslut	28
7.2 Förankring	28
7.3 Introduktion	29
7.4 Användning	29
7.5 Sammanfattning av föreslagen modell	29
<b>8. Slutsats</b>	<b>30</b>
<b>Referenser</b>	<b>31</b>
<b>Bilaga 1. Intervjuguide 2013-10-28</b>	<b>I</b>
<b>Bilaga 2. Intervjuguide 2013-12-10</b>	<b>III</b>

## FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton, 1992). .....	5
Figur 2. Formuleringsprocess för ett hållbart balanserat styrkort (Figge et al., 2002). .....	8
Figur 3. Sexstegsmodell för IT-implementation (Kwon & Zmud, 1987).....	11
Figur 4. Modell för integrering av icke-finansiella nyckeltal i verksamhetsstyrning.....	28

## TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1. Ramverk för identifiering av miljömässig exponering (Figge et al., 2002). .....	9
Tabell 2. Strategisk relevans för miljömässiga aspekter (Figge et al., 2002).....	10

# 1. INTRODUKTION

Detta avsnitt presenterar en övergripande bakgrund relaterad till ämnet som studeras. Vidare diskuteras den identifierade problematiken, tillhörande forskningsfrågor, syfte samt det forskningsbidrag studien tillför.

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Verksamhetsstyrning och hållbarhet

Att styra organisationers utveckling har varit aktuellt sedan de allra första såg dagens ljus. Metoderna för styrning har dock varierat över tiden och influerats av pågående samhällsdebatter såväl som forskning (Ax et al., 2009). Moderna styrmetoder bär till stor del spår av det balanserade styrkortet (Ax et al., 2009), framtaget av Robert Kaplan och David Norton (1992). Det balanserade styrkortet är ett verktyg för verksamhetsstyrning med fyra olika perspektiv: finansiellt, kund, process och lärande. Genom att styra organisationen utefter faktorer som medarbetarkunskap och företagskultur ska framtida resultat kunna uppnås allt effektivare (Kaplan & Norton, 1992).

Ett tilltagande hållbarhetsfokus i samhället har dock resulterat i att de fyra perspektiven i det balanserade styrkortet inte ansetts vara tillräckliga; det finns ingen naturlig placering av hela spektra av indikatorer relaterade till hållbarhet (Ax et al., 2009). Med hållbarhet menas sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter, en definition som återanvänds av flertalet framstående parter (Brundtland, 1987; Global Reporting Initiative, 2012). Hädanefter kommer dock endast de miljömässiga aspekterna i definitionen av hållbarhet att behandlas.

Hållbarhetsredovisning har under de senaste årtiondena i allt högre grad blivit praxis för organisationer över hela världen (Barkemeyer et al., 2013). Relativt andra länder väljer en stor andel svenska bolag att rapportera i enlighet med riktlinjer för hållbarhetsredovisning, framförallt Global Reporting Initiative (GRI) (Global Reporting Initiative, 2012). Den jämförelsevis stora andelen härrör delvis från kravet att statligt ägda bolag måste, sedan den 1 januari 2008, redovisa hållbarhet i enlighet med GRI (Näringsdepartementet, 2007), vilket bidragit till Sveriges framskjutna position avseende hållbarhetsredovisning. Riktlinjerna från GRI är de överlägset mest använda avseende hållbarhetsredovisning och cirka 2 400 bolag världen över uppger att de redovisar i enlighet med dem (Global Reporting Initiative, 2013). Riktlinjerna stipulerar bland annat att mål, måluppfyllelse och åtgärdsprogram skall redovisas.

Under 2000-talet har ett begrepp rörande integrering av hållbarhet i det balanserade styrkortet dykt upp, "the sustainability balanced scorecard". Genom att tillföra ett femte perspektiv medges att hållbarhetsrelaterade indikatorer bereds en naturligare plats i verksamhetsstyrningen (Figge et al., 2002), vilket i teorin skulle kunna underlätta integreringen av hållbarhetsrelaterade nyckeltal.

### 1.1.2 Stockholms stad och ILS

Stockholms stad är Sveriges största kommun med över 880 000 invånare (Stockholms stad, 2013c). Kommunen är även en stor arbetsgivare med omkring 39 000 anställda. Det högst beslutande organet i staden är kommunfullmäktige, vars beslut ska genomföras och följas av kommunstyrelsen. Stadsledningskontoret är en förvaltning som i sin tur stöder kommunstyrelsen med strategiska frågor och har en övergripande syn på Stockholms stads verksamheter (Stockholms stad, 2013c).

*“Stockholms stad är en organisation med en hög grad av decentraliserat ansvar. Det innebär att besluten i stor utsträckning fattas lokalt, så nära de berörda som möjligt.”* (Stockholms stad, 2013b)

Under 2001 beslutade staden att införa ett system för integrerad ledning och styrning, ILS (Stockholms stad, 2002). ILS är Stockholms stads styrverktyg för ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (Stockholms stad, 2010) och är kopplat till den av kommunfullmäktige beslutade budgeten där ett flertal indikatorer fastställs. Från dessa indikatorer beslutar underordnade nämnder egna mål, som även har möjlighet att tillföra egna indikatorer utöver de förutbestämda. Vid den senaste revisionen av ILS som genomfördes 2009 fanns 19 av kommunfullmäktige beslutade indikatorer tillsammans med ytterligare 31 indikatorer framtagna av nämnder med särskilt ansvar för delmålens uppfyllande (Stadsrevisionen, 2009b). Sedan 2007 finns ILS i ett webbaserat gränssnitt, webb-ILS, där all planering och styrning i staden sker via webbverktyget som används på samtliga nivåer. Tidigare studie av ILS (Pulkkinen, 2008) anser att verktyget är att likställa med ett balanserat styrkort, vilket även är denna studies utgångspunkt.

## 1.2 Problemdiskussion

Offentliga organisationer har under influenser från New Public Management effektiviserats under de senaste årtiondena genom att tillämpa metoder hämtade från näringslivet (Powell, 2000). Samtidigt har en önskan om att styra organisationer utifrån icke-finansiella mått blivit allt vanligare (Barkemeyer et al., 2013). Ax et al. (2009) menar att miljörelaterad styrning blir allt viktigare medan annan forskning visar att detta ofta saknas i verksamhetsstyrningen, trots ett ökat intresse för en sådan styrning (Figge et al., 2009). En av flera anledningar till denna avsaknad är bristande resursallokering då mätbara ekonomiska fördelar med en miljörelaterad styrning är svåra att identifiera (Epstein & Wisner, 2001). Bristande kunskap hos företagsledningen om hur integreringen av den hållbarhetsrelaterade styrningen ska ske är en annan faktor som bidrar till avsaknaden (Epstein & Wisner, 2001).

Ett utökat balanserat styrkort är ett värdefullt verktyg som möjliggör att icke-finansiella mått inkluderas i organisatorisk verksamhetsstyrning. Att hållbarhetsarbetet måste förankras i ledningen i samband med integreringen i verksamhetsstyrningen nämns av Figge et al. (2002), dock saknas en djupare redogörelse för tillvägagångssätt för en framgångsrik förankring. Enligt Wisniewski och Olafsson (2004) lämpar sig balanserade styrkort bäst för organisationer i den privata sektorn som har tydliga finansiella mål. Resultatet blir dock sämre när offentligt ägda organisationer, som inte har samma uttalade finansiella mål, nyttjar likadana styrverktyg (Wisniewski & Olafsson, 2004). Denna iakttagelse har väckt ett övergripande intresse för hur hållbarhetsrelaterad information kan integreras på ett effektivt sätt i en offentlig organisations verksamhetsstyrning.

Integrationen av miljöprogrammet i ILS kan likställas med en integrering av icke-finansiella nyckeltal i det balanserade styrkortet. Det miljöprogram som initialt integrerades i ILS antogs 2008 och löpte under en treårsperiod (Stadsrevisionen, 2009b), medan innevarande miljöprogram antogs 2012 och löper till 2015 (Stockholms stad, 2012). Integrationen av miljöprogrammet har trots påtalade brister kring måluppfyllelse förbättrat miljöprogrammets uppföljningsarbete (Stadsrevisionen, 2009b) och var en av de avgörande pusselbitarna som gjorde att Stockholm utsågs till Europas miljöhuvudstad 2010 av Europeiska kommissionen (Stockholms stad, 2013a).



Trots att tidigare forskning indikerar att balanserade styrkort inte passar lika bra i offentlig som i privat sektor (Wisniewski & Olafsson, 2004), tyder rapporter från Stadsrevisionen och utmärkelser från Europeiska kommissionen på att miljöprogrammet varit mycket framgångsrikt. Mot bakgrund av detta är det intressant att genom en fallstudie studera hur Stockholms stad har arbetat med att integrera sitt miljöprogram i styrverktyget ILS. Förhoppningen är att identifiera både framgångsfaktorer och begränsningar för att utifrån dessa formulera en grund till en modell för hur miljörelaterade nyckeltal kan integreras i verksamhetsstyrning.

### 1.3 Forskningsfråga

Ur problemdiskussionen om Stockholms stad, miljöprogrammet och ILS, har följande frågeställning tagits fram:

- Vilka av Stockholms stads erfarenheter från integreringsprocessen av miljöprogrammet i ILS kan användas vid införandet av andra hållbarhetsrelaterade program i kommunal verksamhetsstyrning?

### 1.4 Syfte

Denna studie kommer att studera integreringsprocessen av miljöprogrammet i Stockholms stads styrverktyg ILS. Syftet är att ta fram en grund till en modell för integrering av miljörelaterade nyckeltal i en kommunal verksamhetsstyrning.

### 1.5 Forskningsbidrag

Genom att studera en integreringsprocess av miljörelaterade nyckeltal utifrån ett förändringsperspektiv kan en utökad förståelse för sådana processer fås. Nuvarande forskning kring integrering av icke-finansiella nyckeltal i verksamhetsstyrning samt organisatorisk förändring saknar ett perspektiv inom kommunal verksamhet, vilket således motiverar denna studie. Resultatet blir av särskilt intresse för Stockholm stad vid integreringen av nya program i ILS, men även för annan offentlig organisation eller myndighet som genomför en liknande integration i befintliga styrverktyg.

### 1.6 Rapportens struktur

Avsnitt 2 och 3 redogör för den studerade litteraturen inom områdena balanserat styrkort, hållbart balanserat styrkort och förändringsarbete, samt tillhörande teoretiska verktyg. Avsnitt 4 diskuterar de forskningsmetodologiska ansatser och antaganden som uppsatsen baseras på samt tillhörande källkritik och etiska aspekter med studien. Avsnitt 5 presenterar resultaten från de empiriska undersökningarna. Avsnitt 6 analyserar resultaten ur ett förändringsprocessperspektiv. Avsnitt 7 presenterar den föreslagna modellen följt av avsnitt 8 som konkluderar uppsatsen och sammanfattar dess bidrag.

## 2. TIDIGARE FORSKNING

I följande kapitel presenteras de litterära teman som studien kommer att beröra. Introducerade teman har valts ut i syfte att bidra med förståelse för ämnet och tillhandahålla användbara metoder för att kunna dra slutsatser utifrån det empiriska materialet. Avsnittet presenterar huvudsakliga argument som författare inom ämnet lägger fram samt idéer, begrepp och slutsatser.

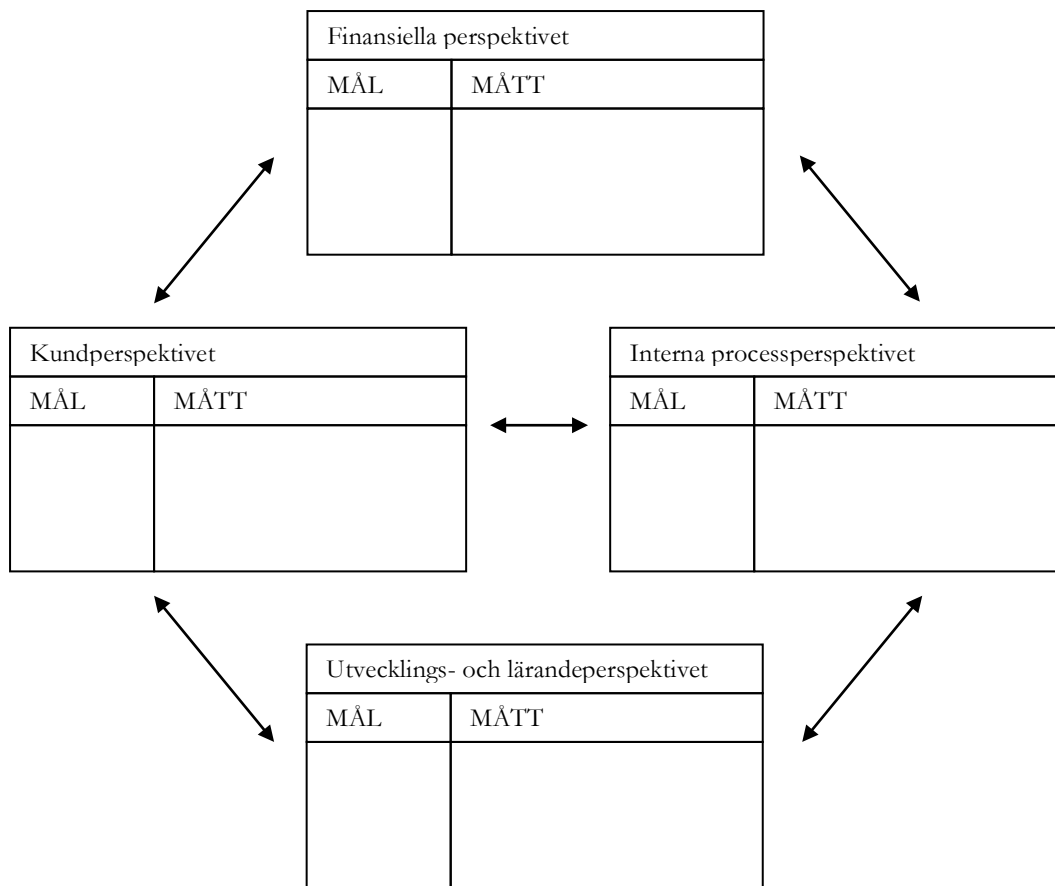
### 2.1 Introduktion

Den tidigare forskning som denna studie valt att fokusera på involverar teori om det balanserade styrkortet, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) samt teori inom förändringsarbete. Dessa teoretiska områden bildar tillsammans en grund som innefattar de övergripande aspekterna kring hållbarhet och dess implementering i verksamhetsstyrning. Därmed innesluts teori som är kopplad till problematiken som uppsatsen arbetar utefter i litteraturen.

### 2.2 Det balanserade styrkortet

Idag är begreppet ”balanserat styrkort” vida spritt och används av en bred massa av världens företag (Ax et al., 2009). Kaplan och Norton (1992) introducerade begreppet i sin artikel ”The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” med syftet att kombinera traditionella finansiella styrmått, som de flesta företag använder, med operationella styrmått. Det behövdes fler perspektiv på styrningen, och en balans mellan de finansiella och de operationella mått som flera använde efterfrågades bland intervjuade företagsledare (Kaplan & Norton, 1992). Det balanserade styrkortet erbjuder organisationer ett verktyg för styrning utifrån fyra olika perspektiv som länkas samman. De fyra perspektiven är kundperspektivet, interna processperspektivet, finansiella perspektivet, samt utveckling- och lärandeperspektivet (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan och Norton (1992) argumenterar för ett samspel mellan alla perspektiv och menar att det är avgörande för att det balanserade styrkortet skall nå framgång. De menar också att det inte är tänkt att de olika perspektiven enskilt skall representera viktiga aspekter, utan tillsammans bilda en helhetssyn över organisationens vision och strategi (Kaplan & Norton, 1992). Figur 1. visar hur samspelet mellan de fyra perspektiven är tänkt att fungera. Kaplan och Norton (1992) förklarar att det balanserade styrkortets olika perspektiv sammanlänkas med vad de kallar orsak-verkan samband. De menar därigenom att ett mål eller mått som exempelvis sätts i kundperspektivet är tänkt att hjälpa till att uppnå de finansiella målen (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan och Norton (1996) argumenterar vidare för vikten av att det balanserade styrkortet har en tydlig koppling till organisationens strategi samt att styrkortet skall vara anpassat till individuella affärsområden.



Figur 1. Det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton, 1992).

### 2.2.1 Kritik mot det balanserade styrkortet

Nørreklit (2000) diskuterar och problematiserar avsaknaden av en tidsdimension i det balanserade styrkortet vilket krävs för att orsak-verkan sambanden som Kaplan och Norton (1992) tar upp, skall få ett syfte. Nørreklit (2000) menar att det måste finnas en tidslucka mellan olika händelser för att ett orsak-verkan samband skall kunna identifieras.

Ax et al. (2009) lyfter fram att arbetet med att sammanföra olika intressenters åsikter kan vara mycket komplicerat, och att det därmed utgör en svaghet hos det balanserade styrkortet. Detta är något som i allra högsta grad är viktigt att ta i beaktning då kommunal verksamhet studeras, då denna innefattar olika kommunala bolag med vitt skilda verksamheter. Tillsammans arbetar de dock mot samma mål genom den gemensamma ägaren, men kan ändå antas ha olika viljor och åsikter kring gemensamma målformuleringar.

### 2.3 Sustainability Balanced Scorecard

Precis som ovan nämnt är syftet med det balanserade styrkortet att inkorporera icke-finansiella mått, som ligger till stor vikt för verksamhetens strategi och vision, in i styrningen. Med detta i åtanke anser Figge et al. (2002) att hållbarhetsrelaterade mått, på ett naturligt sätt, kan, och bör, introduceras till det balanserade styrkortet. Figge et al. (2002) menar också att för många företag finns det andra perspektiv än de fyra klassiska perspektiven, som Kaplan och Norton (1992) tar upp, som är viktiga. Ett av dessa perspektiv är miljöperspektivet (Ax et al., 2009). Hållbarhet, med fokus på miljö, är något

de allra flesta företag arbetar med idag men som i många fall ändå inte inkorporeras i verksamhetsstyrningen (Figge et al., 2002). Den bristande kopplingen mellan hållbarhetsarbete och det balanserade styrkortet kan leda till att det ekonomiska bidraget som hållbarhetsarbete kan ge, går förlorat (Figge et al., 2002).

Enligt Epstein och Wisner (2001) finns det två huvudsakliga anledningar till att hållbarhet inte implementeras i ett företags styrning. En av anledningarna är att ansvariga för hållbarhetsarbetet har svårt att få erforderliga resurser då det är svårt att identifiera tydligt mätbara ekonomiska fördelar med arbetet, vilket är problematiskt att bevisa på kort sikt (Epstein & Wisner, 2001). Detta beror i sin tur på att kunskapen om affärsverksamheten som företaget bedriver är för låg hos de ansvariga (Epstein & Wisner, 2001). Det andra hindret är företagsledningen som saknar kunskap om hur implementeringen av hållbarheten i styrningen ska ske (Epstein & Wisner, 2001).

Introduktionen av hållbarhet i det balanserade styrkortet kan enligt Figge et al. (2002) göras på tre olika sätt. Ett alternativ är att införa hållbarhetsrelaterade mått i de fyra befintliga perspektiven i ett balanserat styrkort varpå befintliga mått modifieras eller nya läggs till. Den mest förekommande metoden är att företag lägger till nya hållbarhetsrelaterade nyckeltal i varje del av det balanserade styrkortet (Epstein & Wisner, 2001). Nästa tillvägagångssätt är att lägga till ett helt nytt perspektiv till styrkortet. Detta alternativ passar företag som har hållbarhet som en av sina mest centrala värderingar. Det nya perspektivet är helt inriktat på hållbarhet, med mått som styr såväl sociala, miljömässiga och ekonomiska parametrar och är dessutom kopplade till de övriga perspektiven i styrkortet (Figge et al., 2002; Epstein & Wisner, 2001). Då organisationer tenderar att definiera hållbarhet på olika sätt kommer även måtten som används i det femte perspektivet att skilja sig åt (Epstein & Wisner, 2001). Det sista alternativet som diskuteras är att införa ett speciellt hållbarhetsstyrkort där de olika perspektiven inom hållbarhet är indelade för sig (Figge et al., 2002).

Figge et al. (2002) identifierar några grundläggande krav för att organisationen ska lyckas med implementeringen av hållbarhet i det balanserade styrkortet. Det första kravet menar på att ledningen av hållbarhetsarbetet måste integreras i organisationsledningen samtidigt som integreringen av hållbarhet i det balanserade styrkortet sker (Figge et al., 2002). Det andra kravet som Figge et al. (2002) presenterar behandlar länken till strategin och menar på att det inte finns något generiskt hållbart balanserat styrkort, utan kravet är att den skall vara tätt kopplad till organisationens strategi. Det tredje kravet innebär att det hållbara balanserade styrkortet skall vara anpassat till de olika affärsområdena i en organisation (Figge et al., 2002).

## 2.4 Organisatorisk förändring

För att lyckas vid förändringsarbete finns det flera krafter som är viktiga att ta i beaktning. Umble et al. (2003) identifierar ledningens engagemang som en avgörande faktor där en välrespekterad chef eller projektledare bör stå vid rodret. Vidare krävs även ett utmärkt projektledarskap där en tydlig målformulering med mätbara delmål utgör grunden för en kontinuerlig, och lyckad, uppföljning. Under själva integreringsprocessen krävs ofta en organisatorisk anpassning till det nya systemet vilket ställer stora krav på en erfaren arbetsgrupp med tidigare erfarenheter av liknande arbeten (Umble et al., 2003). Al-Mashari och Zairi (2000) instämmer i detta men trycker även på vikten av erforderligt tillhandahållna resurser, anpassade metoder för hantering av förändringsprojekt samt kommunikation och koordinering. Vid en IT-implementering är även personal-

kompetens för installation och drift en kritisk faktor som starkt påverkar nödvändig tidsåtgång och kostnad (Al-Mashari & Zairi, 2000).

Enligt Aladwani (2001) möts företagsledningen ofta av oönskad och negativ attityd från potentiella användare som på ett eller annat sätt motsätter sig förändringen. Enligt tidigare forskning från Sheth (1981) härrör motstånd vanligtvis från endera av två fundamentala källor; uppfattad risk eller vana. Den förstnämnda bygger på rädslan att tekniken påverkar vardagen och i värsta fall minimerar behovet av medarbetarens kompetens. Vana syftar på rädslan för att etablerade rutiner och gällande praxis ska förändras (Sheth, 1981). Utan användarnas engagemang går företaget miste om stora förtjänster (Umble et al., 2003). För att värja sig och motverka dessa problem är det viktigt att vara proaktiv och agera i ett tidigt skede istället för att reaktivt hantera uppkomna situationer (Sheth, 1981).

Vad dessa proaktiva åtgärder innebär går att diskutera. Gable och Stewart (1999) menar att användarna måste inkluderas i förändringen för att kunna ta den till sig, vilket skulle kunna vara en möjlig åtgärd. De menar också att ledningens attityd och förståelse är en viktig del i denna process. Samtidigt menar Umble et al. (2003) att ett lyckat förändringsarbete föregås av en gedigen träning och utbildning av de potentiella användarna. En vanlig fallgrop är att utbildningen inte täcker verklighetens alla utmaningar varför misstag görs och fel uppstår. Därav är kontinuerlig utbildning att föredra framför att endast erbjuda ett initialt utbildningspaket (Umble et al., 2003).

## 2.5 Avslutande diskussion kring tidigare forskning

Traditionell organisationsstyrning har till stor del vilat på ett ekonomiskt grundantagande där andra perspektiv varit av mindre betydelse. Detta har under senare år förändrats i takt med samhällets ökade krav på bland annat miljörelaterade ansträngningar. Forskning kring icke-finansiell styrning har bland annat resulterat i det balanserade styrkortet där organisationer på ett effektivt sätt kan styras utifrån icke-finansiella indikatorer. Ett naturligt tillägg har på senare tid varit att även inkorporera hållbarhetsaspekter i styrverktyget. Tidigare studier visar även hur den kommunala verksamheten implementerat icke-finansiella mått i sin verksamhetsstyrning. Hur ett miljörelaterat styrverktyg integreras i ett redan befintligt verktyg är däremot inte undersökt, vilket är fallet med Stockholms stad och miljöprogrammet. Existerande litteratur belyser även vikten av att involvera och engagera användarna i relaterat förändringsarbete samtidigt som engagemang och support från beslutande ort är avgörande för en lyckad integrering. Att inkludera ett perspektiv om förändringsarbete skapar således en intressant vinkling till litteratur om hållbar styrning.

### 3. TEORETISKA VERKTYG

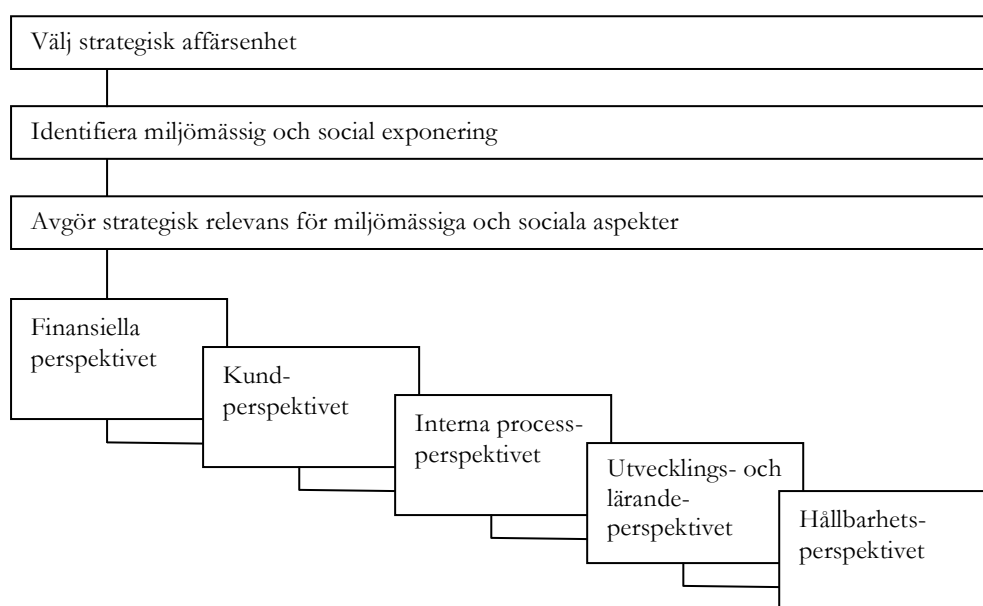
I följande avsnitt presenteras och diskuteras de teoretiska verktyg som används vid analysen av det empiriska materialet.

#### 3.1 Verktøy inom det hållbara balanserade styrkortet

Integreringen av hållbarhetsrelaterade nyckeltal i kommunala styrverktyg kan i flera avseenden jämföras med tillvägagångssättet för en integrering av ett hållbart balanserat styrkort. Figge et al. (2002) har tagit fram ett verktyg för att introducera hållbarhet i verksamhetsstyrning. Verktøyet hjälper till att lista alla tänkbara typer av miljöpåverkan organisationen har, för att sedan avgöra hur den specifika affärsenheten inom organisationen som analysen gäller påverkat just dessa faktorer (Figge et al., 2002). Enligt Figge et al. (2002) bör integrationen fokusera på följande tre steg:

1. Den del av organisationen, vars strategi skall ligga till grund för implementeringen, måste specificeras.
2. De specifika aspekterna angående hållbarhet som avses relevanta och som berör organisationen strategi väljs ut.
3. Det sista steget innebär att de utvalda aspekterna skall kopplas till det specifika affärsområdets strategi.

Först bör nivån av, samt tillvägagångssätt för, integreringen av hållbarhet i organisationens styrning avgöras. När dessa har fastställts är processen att formulera ett balanserat styrkort intressant att undersöka, då det enligt Figge et al. (2002) finns tydliga steg som bör följas. Denna process är uppdelad i tre steg som innefattar val av strategisk affärsenhet som implementeringen ska fokusera på, identifiering av miljömässig exponering samt att avgöra den strategiska relevans som de miljömässiga och sociala aspekterna har (Figge et al., 2002). Figur 2 illustrerar hur dessa tre steg leder till det hållbara balanserade styrkortet med dess innehållande perspektiv. Nedan följer en mer omfattande beskrivning av steg två och tre.



Figur 2. Formuleringsprocess för ett hållbart balanserat styrkort (Figge et al., 2002).

Vid formuleringen av de hållbara mål och mått som ska ingå i det balanserade styrkortet är det viktigt att identifiera vilken exponering som organisationen, företaget eller

affärsenheten har på sin omgivning (Figge et al., 2002). Detta gäller oavsett om det är ekonomisk, social eller miljömässig hållbarhet som efterfrågas.

Till sist sammanfattas den totala miljömässiga exponeringen för den specifika affärsenheten för att kunna ställas mot andra affärsenheter och mot olika regler och standarder (Figge et al., 2002). I Tabell 1 är modellen illustrerad med ett förslag på miljöaspekter som kan användas.

**Tabell 1. Ramverk för identifiering av miljömässig exponering (Figge et al., 2002).**

Miljömässig exponering för en affärsenhet	
Typ av miljöpåverkan	Specifik händelse för affärsenhet
Utsläpp	...
Avfall	...
Materialintensitet	...
Energiintensitet	...
Ljud och vibrationer	...
Överskottsvärme	...
Strålning	...
Direkt påverkan på natur och landskap	...

Följande steg i implementeringsprocessen är enligt Figge et al. (2002) att avgöra vilken relevans de olika aspekterna som presenteras i Tabell 1 har på olika affärsenheters strategiska kärnfrågor och resultatdrivare. Tanken är att de olika aspekterna ska vikta mot vilket samband de har med strategi och kärnfrågor för att avgöra var fokus skall ligga (Figge et al., 2002). Enligt Figge et al. (2002) är detta steg viktigt för att integreringen i det balanserade styrkortet skall fungera på ett bra sätt. Modellen som Figge et al. (2002) har utvecklat illustreras i Tabell 2.

Tabell 2. Strategisk relevans för miljömässiga aspekter (Figge et al., 2002).

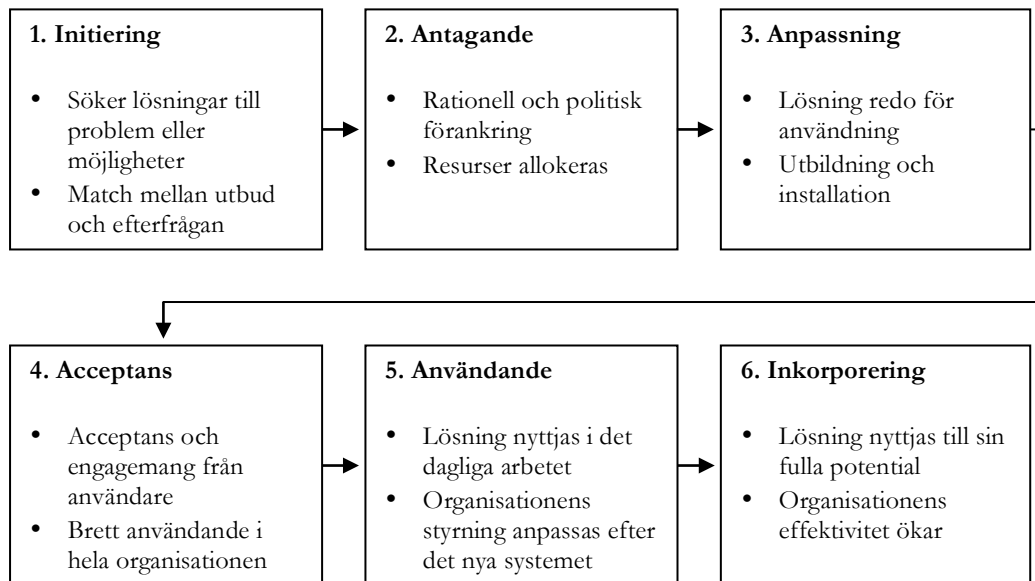
		Miljömässig exponering							
		Utsläpp	Avfall	Material-intensitet	Energi-intensitet	Ljud och vibrationer	Överskotts-värme	Strålning	Land-användning
Strategiska kärnfrågor	#1								
	#2								
	...								
Resultat-drivare	#1								
	#2								
	...								

### 3.2 Integrationsprocessen

Kwon och Zmuds (1987) sexstegsmodell för implementering av informationsteknologi lämpar sig väl för kartläggning av förändringsprocesser kring integrationsarbete i digitala system. Modellen omfattar aktiviteter från idé till implementering och användande genom att fragmentera processen i mindre steg vilket gör det enklare och tydligare att koppla specifika händelser och åtgärder till rätt aktivitet, se .

Figur 3. Detta resulterar i en mer korrekt och rättvisande bild över de orsak-verkansamband som finns mellan aktiviteter och dess effekter (Cooper & Zmud, 1990). Modellen bygger på tidigare forskning som bland annat inkluderar utbildning och inslag av organisatoriska styrprocesser i integrationsprocessen som kan vara intressanta att undersöka i modellens olika steg (Pierce & Delbecq, 1977). Modellen är främst byggd och anpassad för IT-implementering och lämpar sig därför väl för att studera digitalt integrationsarbete (Cooper & Zmud, 1990).





Figur 3. Sexstegsmodell för IT-implementation (Kwon & Zmud, 1987).

*Initieringsfasen* är den del av processen då organisationen aktivt eller passivt söker efter problem och möjligheter (Kwon & Zmud, 1987). Det kan röra sig om insatser för att söka efter innovativa lösningar likväl som att initiera intern eller extern utveckling av den efterfrågade tjänsten eller produkten. Processen uppstår till följd av ett organisatoriskt behov (tryckande), marknadens tekniska utveckling (dragande) eller en kombination av båda. Resultatet blir en matchning mellan erbjudna produkter och tjänster samt det organisatoriska behovet (Kwon & Zmud, 1987).

*Antagandefasen* är då lösningen förankras i organisationen, både rationellt och politiskt, samtidigt som beslut om att investera erforderliga resurser fattas (Kwon & Zmud, 1987). Dessutom krävs stark support för att lyckas med införandet.

Under *anpassningsfasen* utvecklas, installeras och underhålls det nya systemet (Kwon & Zmud, 1987). Organisatoriska procedurer ses över och utvecklas. Användarna utbildas i systemet och de nya processerna för att slutligen vara redo för att börja använda dessa.

I *acceptansfasen* får systemet ett mer utbrett användande i organisationen samtidigt som användarna har accepterat förändringen och engagerar sig i det nya systemet. Engagemanget är avgörande för att implementeringen ska lyckas (Kwon & Zmud, 1987).

*Användandefasen* innebär att systemet görs till gällande rutin och uppmuntras att användas under det dagliga arbetet (Kwon & Zmud, 1987). Organisationens styrningssystem anpassas efter det nya systemet.

*Inkorporeringsfasen* är det slutgiltiga steget då organisationens effektivitet ökar vid användandet av det nya systemet i allt högre grad (Kwon & Zmud, 1987). Resultatet blir ett system som nyttjas till sin fulla potential.

### 3.2.1 Diskussion av sexstegsmodellen

Kwon och Zmuds (1987) sexstegsmodell har använts i senare studier av teknologiimplementation (Cooper & Zmud, 1990; Premkumar et al., 1994; Rajagopal, 2002). Den har bland annat beskrivits som en modell som väsentligen fångar organisatoriska lärandeprocesser och tillhandahåller ett verktyg för att hantera den nya

teknologin och det nya arbetsklimatet (Prekumar et al., 1994). Cooper & Zmud (1990) lyfter modellen ytterligare och menar att den förenklar förståelsen för implementationsprocessen och gör det möjligt att identifiera faktorer som har betydelse för flera steg i implementeringsprocessen.

Modellen är dock till viss del anpassad för att öka förståelsen för hur organisationer tar till sig ny teknologi. Studier utförda av Cooper och Zmud (1990) samt Nilakanta och Scamell (1990) visar flera brister i de variabler som traditionellt sätt använts för att estimerar diffusionen i organisationen. Detta då det inte gått att påvisa tydliga relationer mellan fler än ett par stycken varför förslag är att inkludera fler variabler för att stärka modellens precision.

### 3.3 Konklusion och analysmodell

Det hållbara balanserade styrkortet, och framförallt implementeringsmetoder för hållbarhetsintegrering, är tänkt att användas som verktyg när Stockholms stads implementering av hållbarhet i sitt styrverktyg studeras. Trots att Stockholms stads styrverktyg inte är identiskt med det balanserade styrkortet som Kaplan och Norton (1992) utvecklade, är processen för implementeringen av hållbarhet intressant att använda som verktyg i studien. Detta då bland andra Figge et al. (2002) har tagit fram verktyg för att introducera hållbarhet i verksamhetsstyrningen. Dessa teorier är därför väl lämpade för denna studie och kan appliceras på Stockholms stad för att analysera integreringsprocessen av miljöprogrammet i verksamhetsstyrningsverktyget ILS.

Metoderna samt verktygen för att integrera miljörelaterade nyckeltal i verksamhetsstyrningen framtagna av Figge et al. (2002) passar Stockholms stads verksamhet beträffande dess variation av affärsområden samt, till viss del, avsaknad av en naturlig koppling till miljöarbete. Stockholms stads olika verksamheter är vitt skilda vilket leder till att strategin beträffande miljöfrågor varierar stort, vilket även gäller engagemanget i miljöfrågor. Det är till dessa tillfällen verktygen av Figge et al. (2002) är framtagna.

Kwon och Zmuds (1987) sexstegsmodell är väl lämpad för att studera digitalt integrationsarbete då modellen är anpassad för implementering av informationsteknologi (Cooper & Zmud, 1990). Stockholms stads integration av miljöprogrammet i ILS är ett konkret exempel på detta då ILS i dagsläget nästan uteslutande nyttjas genom den webb-baserade versionen webb-ILS varför sexstegsmodellen är ett praktiskt och välmotiverat verktyg. Integrationsprocessen av miljöprogrammet delas upp enligt de sex ingående stegen, från idé till fullständigt användande. Detta görs för att underlätta både den empiriska insamlingen och den nästkommande analysen. Specifika händelser och dess effekter blir enklare att koppla till rätt aktivitet varpå samband blir lättare att upptäcka. Modellen är väl beprövad i senare studier (Cooper & Zmud, 1990; Premkumar et al., 1994; Rajagopal, 2002) och har därigenom visat sin tillförlitlighet. Den kritik som riktats mot modellen anses ej vara relevant för denna studie då den endast ska användas för att kategorisera empiri och analys.

## 4. FORSKNINGSAKSATS

Detta avsnitt presenterar studiens forskningsmetoder med tillhörande förklaringar kring de vetenskapsteoretiska antaganden som gjorts samt källkritiska och etiska diskussioner.

### 4.1 Studiens problematik och syfte

Med tanke på Stockholms stads stora personalstyrka och de som direkt arbetar med ILS-webb, över 2000 personer (Stockholms stad, 2010), finns det rimligen flera åsikter kring hur integreringsprocessen av miljöprogrammet i ILS har gått till. Genom att bidra med en studie där olika parters synsätt åskådliggörs kan en tydligare integrering av miljöprogrammet i ILS presenteras, vilket i sin tur ligger till grund för en modell för sådana processer.

### 4.2 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt

Det forskningsparadigm som utgör grunden för studien är interpretivismen. Paradigmen bygger på det ontologiska antagandet att verkligheten är subjektiv, och att det således finns flera verkligheter (Collis & Hussey, 2009). Detta antagande har utgjort en bra bas under arbetet då de källor som använts vid informationsinhämtningen givit sin egna, personliga, bild över vad som skett och därmed subjektiv information. Att vara medveten om att individer uppfattar verkligheten på olika sätt har då varit till en fördel.

Vidare medför interpretivismen det epistemologiska antagandet att forskarna interagerar med det som studeras och utifrån avgör vad som kan anses vara kunskap (Collis & Hussey, 2009). Även detta antagande överensstämmer med denna studie, då den forskningsmetod som huvudsakligen har använts är intervjuer där personliga uppfattningar har legat till grund för studiens slutsatser.

Eftersom studien har undersökt en enskild integreringsprocess har en kvalitativ ansats ansetts vara bäst lämpad. Av de till interpretivism associerade metodologier var fallstudien den bäst lämpade enligt Collis och Hussey (2009) i detta fall. Studien har undersökt ett enskilt fenomen (integreringsprocessen av miljöprogrammet i ILS) inom en särskild kontext (kommunal verksamhet), vilket även passar in på Yins (2009) motivering till val av en fallstudie. Enligt Scapens (1990) indelning av metodologier benämns denna typ av studie mer precis som en illustrativ fallstudie, d.v.s. studier där nya och möjligen innovativa praxis utvecklade av en organisation illustreras.

Kvalitativa ansatser medför generellt sett ett induktivt synsätt (Collis & Hussey, 2009), så även för denna studie. Den inhämtade empirin rörande integreringen av miljöprogrammet i ILS har jämförts mot teorier kring "the sustainability balanced scorecard" samt förändringsarbete vid implementeringar av affärssystem. På så sätt har en väl underbyggd konklusion slutligen angivits.

### 4.3 Forskningsmetod

Analyser av skriftligt material rörande Stockholms stads miljöprogram och ILS har möjliggjort identifiering av övergripande brister och framgångar med dess integrering. Eftersom Stockholms stad är en offentlig verksamhet har tillgången på material generellt sett varit god, vilket gjort denna metod för datainsamling särskilt lämpad. Stadsrevisionen har exempelvis publicerat flera rapporter där bland annat funktionaliteten av ILS behandlats. Sådana rapporter har givit indikationer om problemområden som studerats

djupare under intervjuerna. Vidare har dokumentanalysen bidragit till en kompletterande bild till de genomförda intervjuerna.

Efter studier av det skriftliga material som tillhandahålls av Stockholms stad har intervju hållits med en person som varit delaktig i beslutsfattande vid integreringen av miljöprogrammet i ILS. Intervju av semistrukturerad form har medfört en stor möjlighet att samla in mycket information inom ett område där den tidigare kunskapen hos den forskande parten varit förhållandevis låg. Frågor under intervjuerna har ställts utifrån sexstegsmodellen beskriven av Kwon och Zmud (1987), dock lätt modifierad och förtydligad för att få en tydligare koppling till den studerade integreringsprocessen. På så vis har en bild av intervjuobjektets uppfattning skapats inom respektive steg. Vidare har ramverket kring målformuleringar av Figge et al. (2002) använts under intervjun för att bredda innehållet i ovanstående sexstegsmodell. Genom användningen av dessa två teoretiska verktyg har intervjun bidragit till att beskriva integreringsprocessen av miljöprogrammet i ILS utifrån ett förändringsprocessperspektiv.

För att erhålla åsikter från ett annat perspektiv har även en intervju med personer som använder ILS-verktyget, men som ej varit med i beslutfattningsprocessen, utförts. Dessa personer har genom en semistrukturerad intervju, med utgångspunkt från samma sexstegsmodell av Kwon och Zmud (1987), tillsammans fått återge sin uppfattning av hur integreringen gick till samt hur verktyget fungerar idag. Intervjun var fokuserad på att få en bättre förståelse av framtagandet och användandet av de individuellt framtagna indikatorerna. Intervjun med dessa personer medförde en klarare bild av integreringsprocessen och därmed belyst skillnader i uppfattning om vad som varit framgångsrikt eller inte.

Då antalet författare har varit tre till antalet har utförliga anteckningar kunnat föras löpande under intervjuernas gång av en person, medan övriga två har lett intervjun utefter bifogade intervjuguider.

Analysen av inhämtad data har skett med uppsatsens syfte i beaktande: att ta fram en grund för en modell för integrering av icke-finansiella nyckeltal i en verksamhetsstyrning. Collis och Hussey (2009) föreslår en metod som är särskilt lämpad för denna typ av studie där data ej kvantifieras: reducering av data. De semistrukturerade intervjuerna har delvis medfört inhämtning av information som ej varit relevant för studiens slutsatser. Data har därför reducerats till att endast innehålla för studien relevant information.

Resultatet bygger således på litteraturstudie kring integrering av hållbarhetsrelaterade nyckeltal i en verksamhetsstyrning, men presenteras ur ett förändringsprocessperspektiv där en sexstegsmodell för organisatorisk förändring använts som analysmodell.

#### 4.4 Urval

Det skriftliga material som valdes ut för datainsamling bestod av två revisionsrapporter rörande revisioner gjorda av Stadsrevisionen. Den första rapporten som granskades var Revisionsrapport 7: Styrning och uppföljning av miljöprogrammet, skriven 2009. Rapporten valdes ut då den är direkt kopplad till studien och behandlar miljöprogrammets integrering i ILS. Den andra rapporten som ingått i datainsamlingen var Revisionsrapport 14: Är stadens integrerade ledningssystem, ILS, ett effektivt system för ledning, styrning och uppföljning? skriven 2009. Den andra rapporten valdes ut då den rör Stockholms stads integrerade ledningssystem som är en central del av studien. De två rapporterna bildar tillsammans en heltäckande granskning av studiens kontext.

Det inledande intervjuobjektet valdes efter rekommendationer från en representant på Stadsledningskontoret, Stockholms stad, som har haft god insyn i den övergripande verksamheten. Efterföljande intervjuobjekt har valts efter rekommendationer från tidigare intervjuobjekt. Denna urvalsmetod kallas ”snowball sampling” och är förenlig med en kvalitativ urvalsprocess där fokus ligger på att identifiera samband och är således väl lämpad för denna studie (Bryman & Bell, 2007).

Den första intervjun hölls den 28 oktober 2013 med en tjänsteman på Stadsledningskontoret, Stockholms stad. Personen ansvarade för integreringen av den första versionen av miljöprogrammet, 2008-2011, i ILS och har därmed haft en mycket god insyn i det förändringsarbete som pågick.

Det andra intervjutillfället hölls den 10 december 2013 med två tjänstemän från Miljöförvaltningen, Stockholms stad. Personerna var involverade i arbetet kring samordningen mellan förvaltningen och miljöprogrammet samt framtagandet av förvaltningens verksamhetsplan och uppföljning.

#### 4.5 Metodkritik

Att använda en kvalitativ metod, och särskilt en fallstudie, innebär att generaliserbarheten kan bli lidande. Då syftet har varit att skapa en grund till en modell, inte en fullständig, har dock generaliserbarheten inte varit en prioriterad aspekt under arbetets gång. Antalet intervjuer har även varit relativt få, vilket skulle kunna ha en negativ påverkan på uppsatsens reliabilitet. Integreringsprocessen har dock skett relativt isolerat från övrig verksamhet, vilket gjort att antalet relevanta intervjuobjekt varit förhållandevis lågt. Den empiriska mättnaden kan således anses vara god, trots det begränsade antalet intervjuer.

Att intervjua två personer simultant, så som skedde under det andra intervjutillfället, kan ha påverkat resultatet negativt. Utrymmet att uttrycka personliga åsikter kan ha reducerats i och med denna metod, men det övergripande resultatet från intervjun har ändå ansetts vara fullgott.

Integreringen av miljöprogrammet har pågått i närtid, varvid sannolikheten att intervjuobjekten har varit delaktiga i den varit stor. Således kan intervjuobjekten varit partiska och målat upp en förskönande bild av integreringsprocessen, alternativt en överdrivet dålig bild om de inte varit delaktiga i tillhörande beslut.

#### 4.6 Forskningsetiska aspekter

Samtliga intervjuobjekt har erbjudits anonymitet för att på så vis uppmuntra en större yttrandefrihet. Ingen av de intervjuade personerna har dock önskat att vara anonyma i uppsatsen.

## 5. RESULTAT

Detta avsnitt presenterar den inhämtade empirin från skriftligt material i form av två olika revisionsrapporter samt empiri från de intervjuer som genomförts. Innehållet är uppdelat efter källa av empiri.

### 5.1 Intervju med ansvarig för integreringsprocessen av miljöprogrammet i ILS<sup>1</sup>

#### 5.1.1 ILS och verksamhetsstyrningen i Stockholms stad

Det övergripande syftet med ILS var att sammanfoga stadens arbete med ekonomi, miljö och kvalitet i ett styrverktyg. ILS togs fram 1999-2000, och har fortsatt utvecklats sedan dess. Införandet av webb-ILS gav nya möjligheter, och har framförallt spridit ekonomistyrningens funktion längre ut i organisationen.

Staden utgår från en målstyrning för att hantera de olika delarna i organisationen. Syftet med målstyrningen är att ”få uppdraget gjort, men det är upp till det underställda organet/nämnden att utföra det. Syftet är alltså inte att tillhandahålla några föreskrifter hur målet ska uppfyllas”. Nämndernas egna uppföljningsmått ska tas fram i samråd med kommunstyrelsen, och kan vara i form av indikatorer, mål, aktiviteter eller andra åtaganden. Kommunstyrelsen granskar sedan måttens relevans innan de godkänns.

Målen slås fast årligen, och respektive nämnd förväntas bryta ner målen i sin egen verksamhet även om den inte är direkt berörd av målet. Däremot förväntas inte alla nämnder rapportera alla mål.

Fördelarna med att rapportera mål och måluppfyllelse till ILS är relaterat till transparensen i verktyget. Nämnder som inte uppfyller sina egna mål kan enkelt identifieras och uppmanas att åtgärda bristerna. Nämnder som missköter rapportering blir anmälda till kommunstyrelsen. Vidare finns det möjligheter för nämnder att jämföra sina resultat sinsemellan. De 14 stadsdelsnämnderna i Stockholms stad har exempelvis en kontinuerlig process för detta och utbyter åtgärder med varandra.

#### 5.1.2 Miljöprogrammet

Miljöprogrammet är i princip det enda programmet bestående av icke-finansiella nyckeltal som integrerats i ILS. Utifrån programmets delar har sedan nämnderna fått formulera egna mål och indikatorer. I programmet finns dock en begränsad uppsättning med färdigformulerade indikatorer, som bland annat fyller funktionen att påvisa de övergripande målens relevans och möjligheten att uppfylla dem.

#### 5.1.3. Integreringen av miljöprogrammet i ILS

Intervjun med tjänstemannen med huvudansvar för miljöprogrammets integrering i ILS redogjorde mer eller mindre fullständigt hur processen förlöpte. Intervjufrågorna ställdes löst baserade på sexstegsmodellen från Kwon och Zmud (1987).

#### *Förberedelser innan integration*

Stockholms stad hade innan miljöprogrammets integrering ett uttalat mål att sammanfoga styrningen för ekonomi, miljö och kvalitet i ett verktyg. För att få in

---

<sup>1</sup> Intervjuunderlag i Bilaga 1.

miljöfaktorer på ett framgångsrikt sätt i styrningen var miljöprogrammet en framgångsrik kandidat; bland alla de program Stockholms stad hade tagit fram ansågs miljöprogrammet ha en särskild status. Programmets innehåll skulle beröra en mycket stor del av stadens enheter om den fick en tydlig plats i styrningen.

Kommunfullmäktige beslutade slutligen att miljöprogrammet skulle integreras i ILS, och via kommunstyrelsen kommunicerades detta beslut ut till de olika nämnderna. En intervjuad tjänsteman på Stockholms stad utsågs som ansvarig för den kommande integreringen, en integrering som utfördes till stora delar på egen hand.

Innan miljöprogrammet integrerades fanns en tendens bland nämnderna att tycka att Miljöförvaltningen skulle hantera stadens miljöarbete. Miljöförvaltningen sköter dock myndighetstillsyn, varför det var väsentligt att flytta ut miljöarbetet i verksamheterna och integrera i det dagliga arbetet.

#### *Introduktionen av miljöprogrammet i ILS*

Utrullningen av webb-ILS skedde till viss del i angränsning till integreringen av miljöprogrammet, och ansvarig tjänsteman hade för avsikt att ”åka räkmacka” på den processen i sig. Dessvärre visade det sig att införandet av miljöprogrammet skulle bli en nästa lika stor process som införandet av webb-ILS i sig, något som hindrade en smärtfri utrullning. Trots att integreringen inledningsvis skedde ”under radarn” och de initiala motsättningarna därmed var låga, var det flera i organisationen som var tvungna att jagas ikapp och övertygas. Somliga parter upplevde att miljömålen tog en för stor plats i sin nämnds verksamhetsplanering när miljöarbete inte var en del av kärnverksamheten. En god balans infann sig dock så småningom när parterna lärt sig hantera verktyget bättre.

Integreringen kommunicerades ut i stadens nämnder genom att bedyra att ”alla ska använda ILS”, vilket resulterade i att nämnderna beskrev miljöprogrammets introduktion i ILS som ”en hand från ovan som kom och tryckte in miljömål”.

Miljöprogrammet fick mycket utrymme i ett tidigt skede, vilket i sin tur medför att andra aktörer inom staden ville få ”sina” egna program integrerade i ILS. Att få, om några överhuvudtaget, andra program fick integreras ledde till en ”butter stämning”.

Ansvarig tjänsteman för integreringen av miljöprogrammet påtalar att förankringen av miljöprogrammet i övriga organisationen var svag under hela processen. Om förankringsarbetet prioriterats högre och tillåtits ta längre tid hade utrullningen förmodligen kunnat ske enklare. Den förväntade förståelsen hos användarna uteblev till viss del. Det förhållandevis annorlunda som integrerades innebar även svårigheter att identifiera ansvarsförhållanden i processen.

I efterhand anser ansvarig tjänsteman att målen skulle brutits ned längre ut i organisationen, istället för hos kommunstyrelsen.

#### *Utfall av miljöprogrammets integrering i ILS*

Den första uppföljningen av integreringens effekter föll ut ”våldigt positivt”, och det var endast ett fåtal aktörer som ”inte hade en ärlig inställning” och därmed inte nådde hela vägen fram i sin rapportering. Förklaringar från dessa aktörer avslöjar stram budget och andra åtaganden som högre prioriterade. Överlag tog miljöarbetet ”ett skutt framåt” efter miljöprogrammets integrering i ILS.

Användarna av ILS upplevde att miljöprogrammets innehåll var ”svårt att ta på”, vilket grundar sig den typ av målstyrning Stockholms stad använder sig av: målen i programmen ska inte synas, utan det är nämnderna själva som ansvarar för målformulering. Förståelsen kunde höjts om nämnderna fått färdiga mål istället för ett formuleringsansvar.

Före miljöprogrammets integrering fanns motsvarande innehåll i dokument som skickades ut till nämnderna i Stockholms stad. De uppmanades att begrunda innehållet och ”göra något åt det”. Miljöförvaltningen ansvarade sedan för att var fjärde år sköta uppföljningen av respektive nämnds åtgärder, vilket då kunde ha ”resulterat i nästan vad som helst”. I och med integreringen i ILS förändrades miljöarbetet enormt. Istället för uppföljning var fjärde år skedde det istället fyra gånger årligen, vilket bidrog till en märkbar skillnad i styrningen. Framförallt gick det fortare att återkoppla till nämnderna huruvida åtgärderna gick åt rätt håll. Målet om antalet miljöbilar i stadens ägo var något som stadsledningsdirektören var särskilt mån om, och kunde i och med integreringen i ILS följa upp åtgärderna månadsvis istället för kvartalsvis. När olika förvaltningar agerade för långsamt kunde de snabbt få ”en spark i baken”, vilket resulterade i att målet snabbt uppnåddes.

Vidare bidrog integreringen till ett ökat intresse för miljöprogrammet överlag, men även integrering av program i sig. Andra programansvariga har uppvisat tydliga intressen för att integrera sina program, vilket dock kan vara ”knepigt”. Miljöprogrammet lämpade sig relativt bra att integrera i ILS.

Den tydligaste påverkan integreringen har haft är dock stadens utnämnannde till Europas miljöhuvudstad 2010, där ett av motiven var just integreringen av miljöprogrammet.

I det stora hela ses miljöprogrammets effekter som positiva, och problemen har varit avgränsade till tekniskt felkonstruerade indikatorer och målkonflikter som varit relativt enkelt åtgärdade.

#### *Dagsläget*

I dagsläget anses miljöprogrammet i princip vara helt integrerat i ILS och accepterat av organisationen i sig. Integreringen har vidare lett till en ökad styrning av miljöarbete, och det är därmed viktigt att målen är välformulerade samt att organisationen har en tydlig riktning i sin styrning.

De bitar som kan förbättras avseende miljöprogrammets integrering i ILS berör främst tekniska bitar. Det är svårt för användarna att kunna hämta ut rapporter och sammanställningar av miljöprogrammet från ILS, och det är önskvärt att systemet i sig skulle vara mer överblickbart.



## 5.2 Intervju med miljösamordnare och controller på Miljöförvaltningen<sup>2</sup>

Intervjun har genomförts med miljösamordnare och controller på Miljöförvaltningen där båda personer närvarande vid ett och samma intervjutillfälle. Anledningen till att båda personerna medverkade var dels för att det föreslogs från intervjupersonerna samt att det ansågs tillföra en möjlighet att ha en diskussion med de båda. Detta medför att följande empiri inte är uppdelad efter varje intervjuperson. Detta anses dock inte påverka resultatet då intervjupersonerna ej ansågs motsäga varandra under intervjun.

### 5.2.1 Förankring och introduktion av ILS

I samband med att kommunstyrelsen tog över ansvaret för miljöprogrammet 2008-2011 fanns det större makt att styra staden mot de miljömål som antagits. Rapporteringen fördes in i den reguljära planeringen och uppföljningen genom integration i ILS. Tidigare låg detta som en parallell process och det saknades uppföljning i det dåvarande systemet. Förvaltningarna utformade sina egna miljömål vilket resulterade i en uppsjö av indikatorer utan större sammankoppling.

Vid utformningen av miljöprogrammet deltog tjänstemän från Stadsledningskontoret och Miljöförvaltningen tillsammans med de sex arbetsgrupperna. Viktigt att komma ihåg är att miljöprogrammet är ett måldokument och således saknar konkreta åtgärdsförslag.

### 5.2.2 Identifiering och framtagande av indikatorer

De enskilda nämnderna och förvaltningarna realiserar mål från kommunfullmäktige genom att formulera egna indikatorer. Förvaltningarna har självständig hantering och det är upp till dessa att bestämma hur de olika indikatorerna tas fram. I dagsläget finns inget rekommenderat tillvägagångssätt eller mall att tillgå från Stockholms stad. Miljöförvaltningen finns som stöd men det gäller att aktivt be om hjälp för att erhålla någon. Det händer att vissa nämnder kontaktar Miljöförvaltningen och önskar stöd från olika experter som finns inom förvaltningens organisation. Varje förvaltning ska aktivt följa upp sina egna miljömål vilket är en av orsakerna till den enorma flora av indikatorer som finns idag. Många indikatorer lever även kvar från tidigare miljöprogram. I de fall instruktioner väl skickats ut, exempelvis att alla ska formulera egna miljöhandlingsplaner, saknas tydliga riktlinjer hur detta ska gå till samtidigt som det finns vitt skilda uppfattningar om hur en sådan ska se ut. Detta är något som skulle kunna förtydligas från Stadsledningskontoret.

Att formulera och ta fram indikatorer är en lång process som kräver mycket arbete. Svårigheten ligger ofta i själva formuleringen då en misslyckad sådan tenderar att leda till nonsens-mål. Exempelvis kan ett mål vara att öka antalet cyklister i staden. Genom en vag formulering som ”cyklandet ska öka” blir den egentliga måluppfyllelsen svår att konfirmera. Antalet miljöbilar som ingår i stadens fordonspark är ett annat exempel på en otydligt formulerad indikator. Själva definitionen av vad en miljöbil innebär är vida omdiskuterad då den förändras i takt med ny lagstiftning vilket belyser vikten av tydlighet.

Förmodligen finns en vinning bland vissa nämnder att erhålla rekommendationer, exempelvis från Miljöförvaltningen, i konsten att utforma indikatorer som mäter det som önskas uppnås. Vissa indikatorer bör även samordnas så att olika nämnder och

---

<sup>2</sup> Intervjuunderlag i Bilaga 2.

förvaltningar mäter samma sak enligt ett gemensamt tillvägagångssätt. Det finns exempel på hur energiförbrukning har mätts på varierade sätt hos olika nämnder. Vid utformningen av nya indikatorer är det vanligt att anpassa dessa efter data som redan finns. Detta kan i sin tur leda till att värdefulla indikatorer väljs bort på grund av resursbrist då det föreligger svårigheter att inhämta den data som krävs.

### 5.2.3 Uppföljning

I dagsläget kommuniceras resultatet till politiker via tertialrapporter och till allmänheten via årsredovisningen och Miljöbarometern. Kommunstyrelsen skickar ut en blankett i samband med tertialrapporter som sedan sammanställs och presenteras till politikerna i kommunfullmäktige. Riskerna finns att sammanställningen försvinner som en bilaga vid verksamhetsuppföljningen. Anmärkningsvärt är att blanketten måste fyllas i manuellt, trots att data redan finns inrapporterad i webb-ILS. Vidare kunde uppföljningsresultaten lyftas fram och presenteras på ett bättre sätt vilket Miljöförvaltningen försökt göra genom initiativet till Miljöbarometern.

### 5.2.4 Positiva effekter

Den ökade satsningen på miljön har definitivt givit resultat och både indikatorer och uppföljningsmått har blivit tydligare, inte minst för nämnder med lägre grad av miljörelaterat arbete. Dessutom har miljöprogrammet integrerats bland den finansiella rapporteringen. Även om systemet inte alltid fungerar smärtfritt rent tekniskt har de miljörelaterade indikatorerna kommit och tagit första parkett i redovisningen.

### 5.2.5 Utmaningar

Efter miljöprogrammets lyckade integrering försöks nu andra program såsom programmet för delaktighet för personer med funktionsnedsättning på liknande sätt integreras i ILS. Trygghets- och säkerhetsprogrammet har redan integrerats och det finns ett ökat intresse att få in fler styrdokument i stadens ledningssystem.

Samtidigt kan det finnas en viss trötthet ute bland förvaltningarna som blir allt mer överbelastade. När det då kommer uppgifter som inte ligger nära den egna kärnverksamheten kan ett visst motstånd uppstå. Samtidigt som Stockholms stad önskar effektivisera verksamheterna innebär ett utökat styrsystem att mer arbete krävs av de enskilda nämnderna. Detta väcker frågan om allt verkligen behöver rapporteras uppåt i organisationen eller om det räcker med att de olika nämnderna och förvaltningarna arbetar på sitt håll.

### 5.2.6 Förbättringsområden

Sorteringsfunktionen i ILS bör förbättras då det är svårt att få en sammanfattande bild av miljöprogrammet. I dagsläget finns möjligheten att flagga indikatorer som är kopplade till miljöprogrammet men det går ej att härleda till vilka mål de olika indikatorerna hör. Detta resulterar i en uppsjö indikatorer utan tydlig förklaring vilket försvårar bedömningen om måluppfyllelse. En tydligare koppling till respektive delmål skulle därför underlätta hanteringen. En förbättrad rapportgenereringsfunktion skulle även bidra till ökad spridning av informationen.

Vidare borde information från ILS kunna hanteras automatiskt istället för att vissa sammanställningar sker manuellt som i fallet vid tertialrapporterna.

## 5.3 Revisionsrapporter

### 5.3.1 Revisionsrapport 7 (2009a)<sup>3</sup>

Revisionsrapport 7, 2009, som tagits fram av Stadsrevisionen fokuserar inte på själva processen med att integrera miljöprogrammet utan snarare på att undersöka genomförandet och uppföljningen av målområden för olika aktörer inom stadens verksamhet. Det som däremot framkommer från revisionsrapporten är att integreringen av miljöprogrammet i stadens styrverktyg ILS försenades cirka ett år.

När det stadsövergripande miljöprogrammet för åren 2008-2011 antogs av kommunfullmäktige år 2007 beslutades även att metoder för hur måluppfyllelse av detsamma, skall mätas och hur det skulle integreras i det webbaserade styrsystem webb-ILS. Detta arbete har i efterhand (2009) granskats av Stadsrevisionen för att översiktligt bedöma hur styrningen och uppföljningen mot målen i miljöprogrammet sköts av kommunstyrelse, koncernstyrelse samt nämnder och styrelser. Rapporten fokuserar bland annat på att undersöka hur genomförande samt uppföljning av målområden ser ut. De mål som innefattas i miljöprogrammet bygger på det verksamhetsmål som kommunfullmäktige har satt upp för stadens verksamheter och som lyder: "En hållbar livsmiljö ska värnas och utvecklas". Utefter de mål som innefattas i miljöprogrammet, som är fastställda av kommunfullmäktige, skall nämnder och styrelser ta fram individuella mål och indikatorer. Dessa följs upp av Stadsledningskontoret och koncernledningen som undersöker mål och genomförande.

Stadsrevisionen påpekar oklarheten i hur uppföljningen av miljöprogrammet skall ske samt påpekar oklarheten i behovet av en utvecklad rapportering av miljömålen utöver den rapportering som sker idag. Stadsrevisionen ger därför följande rekommendation:

*"Enligt revisionskontoret bör ändå fullmäktige få en uppföljning av om målen i miljöprogrammet uppnås. Den årliga ILS-rapporteringen kan kompletteras med en analys av måluppfyllelsen utifrån samtliga indikatorer kopplade till delmålen i miljöprogrammet."* (s. 5)

Vidare menar Stadsrevisionen att för att förbättra rapporteringen utifrån miljöprogrammet kan den fokusera på ett mindre antal av de 19 indikatorer som idag rapporteras.

#### *Metoder för hur måluppfyllelsen ska mätas*

När det gäller metoder för hur måluppfyllelsen skall mätas på ett jämförbart sett tar Stadsrevisionen upp följande:

*"Kommunstyrelsen har lagt fast metoder för hur delmålen ska mätas. Enligt Revisionskontoret är det viktigt att metoderna säkerställer att resultaten så långt möjligt blir jämförbara mellan olika verksamheter och över tid. Bland annat när det gäller uppföljningen av energiförbrukning finns osäkerheter som kommer sig av bristfälligt dataunderlag samt otydliga definitioner och tillvägagångssätt."* (s. 1)

Det påpekas att definitionerna på central nivå inte är tillräckligt specifika, vilket leder till att de individuella mål som formuleras på lokal nivå skiljer sig för mycket för att kunna jämföras. Detta innebär problem vid exempelvis specifika satsningar inom energi-

---

<sup>3</sup> Stadsrevisionen. (2009a). *Revisionsrapport 7: Styrning och uppföljning av miljöprogrammet*. Stockholms stad.

effektivisering, där man inte kan bevisa framsteg på ett effektivt sätt utan gemensamma måttetal.

#### *Metoder för uppföljning*

Rapporten lyfter fram att de nämnder och styrelser som har granskats mer ingående har haft egna handlingsplaner för sitt arbete kopplat till miljöprogrammet, men att de borde vara tydligare kopplade till deras ILS-rapportering nu när miljöprogrammet är integrerat i ILS. För att kopplingen mellan de individuella handlingsplanerna eller programmen och ILS skall kunna göras tydligare föreslår Stadsrevisionen följande:

*”För delmål i lokala handlingsplaner som nämnder och bolag väljer att ha utöver de obligatoriska KF-indikatorerna och som inte bedöms strategiskt viktiga att de bör ingå som egna mål i ILS rapporteringen kan ett sätt vara att låta dessa ingå i en mer komprimerad redovisning i webb-ILS. Nämnden/styrelsen kan rapportera vilka fastställda miljö- och energiprogram som nämnden/styrelsen har, antalet delmål kopplade till stadens miljöprogram samt hur många av målen som uppnåtts för tidsperioden ifråga.”* (s. 8)

I dagsläget ingår endast ett utvalt antal av de individuella målen kopplade till miljöprogrammet i ILS. Vilka dessa är och hur de har valts ut är enligt Stadsrevisionen oklart.

#### 5.3.2 Revisionsrapport 14 (2009b)<sup>4</sup>

På frågan: *Är det något du vill tillägga med avseende på ILS?* svarar en tillfrågad på Förvaltningsledningen i Stockholms stad följande om miljöprogrammets uppföljning:

*”En svaghet i ILS är att det inte specifikt går att följa upp miljöprogrammets mål. Endast ett fåtal KF-indikatorer finns för denna uppföljning. I övrigt är det upp till respektive nämnd och bolag att besluta om indikatorer för miljöprogrammet. Dessa går dock inte att sortera ut vilket ger konsekvensen att någon samlad bedömning inte kan göras av programmets måluppfyllelse.”* (s. 37)

---

<sup>4</sup> Stadsrevisionen. (2009b). *Revisionsrapport 14: Är stadens integrerade ledningssystem, ILS, ett effektivt system för ledning, styrning och uppföljning?* Stockholms stad.

## 6. ANALYS

Denna del analyserar integreringsprocessen utifrån Kwon och Zmuds (1987) sexstegsmodell där empiri och teori passas in under de olika stegen. Detta möjliggör att en sekventiell bild av integrationsprocessen kan återges för att därigenom påvisa eventuella brister och positiva faktorer inom respektive steg.

### 6.1 Steg 1: Initiering

Initieringsfasen är den del av processen då organisationen aktivt eller passivt söker efter problem och möjligheter. Det rör sig om insatser för att söka efter innovativa lösningar. Processen uppstår till följd av ett organisatoriskt behov (tryckande), marknadens tekniska utveckling (dragande) eller en kombination av båda (Kwon & Zmud, 1987).

Det uttalade målet att integrera ekonomi, kvalitet och miljö i Stockholms stads styrning låg bakom beslutet att miljöprogrammet skulle integreras ILS. Ett internt, tillika tryckande, behov ledde således till att olika styrdokument och program inom miljö föreslogs integreras i ILS. Ett övergripande syfte med integreringen var, och är, att staden ska bli bättre i sitt miljöarbete. Resultat visar att staden har förbättrats med avseende till de miljömål som formulerats sedan miljöprogrammets antogs, vilket indikerar att syftet har uppnåtts, även om det naturligtvis är en kontinuerlig process att förbättra miljöarbetet.

För att organisationen ska lyckas med implementeringen av hållbarhet i det balanserade styrkortet menar Figge et al. (2002) att ledningen för hållbarhetsarbetet måste integreras i organisationsledningen, samtidigt som integreringen av hållbarhet i det balanserade styrkortet sker. Vad gäller integreringen av miljöprogrammet i ILS kom beslutet av det högst beslutande organet, nämligen kommunfullmäktige, för att därefter kommuniceras ut via kommunstyrelsen till de olika nämnderna. Därför anses hållbarhetsarbetet definitivt varit integrerat i organisationsledningen samtidigt som en integrering av hållbarhet i verksamhetsstyrningen har skett.

Åsikter från användare påvisar dock att nyttan med miljöprogrammets integrering i ILS skulle kunna vara större. Ett belysande exempel är Miljöbarometern, ett verktyg Miljöförvaltningen tagit fram för att presentera stadens prestationer avseende miljöfrågor. Miljöbarometern utgår från indikatorer härledda ur miljöprogrammet, d.v.s. sådana som rapporteras till webb-ILS. Den tekniska funktionaliteten begränsar dock användandet av data inrapporterat till webb-ILS, varför data manuellt behöver kopieras till Miljöbarometern. Det saknas även möjlighet att på ett enkelt sätt extrahera data relaterat till miljöprogrammet. Om ett gedignare syfte med integreringen formulerats inledningsvis kunde sådana tekniska hinder överbyggts tidigt och användningsområdet därmed kunnat vara större.

### 6.2 Steg 2: Antagande

Antagandefasen är då lösningen förankras i organisationen, både rationellt och politiskt, samtidigt som beslut om att investera erforderliga resurser fattas. Dessutom krävs stark support för att lyckas med införandet (Kwon & Zmud, 1987).

Miljöprogrammets förhållandevisa höga ”status” gjorde att integreringen gavs relativt stort stöd uppifrån. Detta identifieras av Umble et al. (2003) som en avgörande framgångsfaktor vid förändringsarbete och tyder på ett korrekt programägarskap.

Kommunfullmäktige var särskilt mån om ett antal delmål från miljöprogrammet, t.ex. 100 % andel miljöbilar i fordonsparken, vilket implicerar stark support under införandet; ledningen var mån om att resultatet skulle bli bra. Även om supporten upplevs ha varit god över tid har tillförseln av resurser varit begränsad. Al-Mashari och Zairi (2000) understryker vikten av erforderlig resursallokering vid förändringsprojekt då begränsningar ofta leder till brister i slutprodukten. Exempelvis skötte ansvarig tjänsteman för integreringen av miljöprogrammet uppgiften på deltid, parallellt med sitt ordinarie arbete. Större resurstillgångar skulle rimligen kunna ha överbyggt de tekniska begränsningar som förekommer i systemet vilket begränsat funktionaliteten.

De studerade revisionsrapporterna belyser dock svagheter kring samspelet mellan handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet hos nämnder och styrelser och deras rapportering till ILS. För att tydliggöra denna koppling föreslår Stadsrevisionen att eget framtagna indikatorer som anses vara strategiskt viktiga bör redovisas i en komprimerad redovisning i webb-ILS. Eftersom beslutet och det inledande arbetet skedde mer eller mindre isolerat från den övriga verksamheten kan slutresultatet ha blivit något suboptimerat. Inblandade i de inledande besluten verkar ha haft en tydlig miljörelaterad bakgrund, vilket kan ha resulterat i att miljöprogrammets integrering inte har fått en tillräcklig bredd. Detta tyder på att integrationen inte förankrats tillräckligt ute i kommunens verksamhet då det saknas en tydlig övergripande strategi.

Å andra sidan kan det faktum att beslutet för att integrera miljöprogrammet i ILS kom från kommunfullmäktige, som i sin tur beslutar om stadens strategi, ses som att beslutet faktiskt går i linje med stadens strategi kring hållbarhet. Stockholms stad hade även innan integreringen ett uttalat mål att sammanfoga styrning för ekonomi, miljö och kvalitet. Detta kan definitivt kopplas till det andra kravet som Figge et al. (2002) argumenterar för som innebär att relevanta aspekter rörande hållbarhet väljs ut.

### 6.3 Steg 3: Anpassning

Under anpassningsfasen utvecklas, installeras och underhålls det nya systemet samtidigt som organisatoriska procedurer ses över och utvecklas. Användarna utbildas och de nya processerna för att slutligen vara redo för att börja använda dessa (Kwon & Zmud, 1987).

En del i Stockholms stads målstyrning innebär att nämnder själva ska formulera delmål och indikatorer utifrån miljöprogrammet. Enligt det tredje kravet från analysmodellen av Figge et al. (2002) ska det hållbara balanserade styrkortet vara anpassat till de olika affärsområdena i en organisation. I ILS har de enskilda nämnderna och förvaltningarna inom Stockholms stad ett eget ansvar att realisera kommunfullmäktiges miljömål genom att formulera egna indikatorer. Varje förvaltning skall aktivt följa upp sina egna miljömål. Därför kan detta krav anses vara uppnått av Stockholms stad i sitt arbete med att initiera integreringen av miljöprogrammet i ILS.

Avsaknaden av formellt stöd i denna delmåls- och indikatorformulering kan dock ha orsakat den relativt långa tid det tog att ta fram fullständiga delmål och indikatorer. Stadsrevisionens granskning bekräftar att integreringen av miljöprogrammet i stadens styrverktyg ILS försenades cirka ett år. Kritik riktas även mot att definitionerna på central nivå inte varit tillräckligt specifika, vilket lett till att de individuella mål som formuleras på lokal nivå skiljer sig för mycket för att kunna jämföras. Exempelvis har specifika satsningar inom energieffektivisering inte kunnat följas upp ordentligt då det saknas gemensamma måttal. Stadsrevisionen påpekar även oklarheten i hur uppföljningen av

miljöprogrammet skall ske samt behovet av en mer utvecklad rapportering av miljömålen. De menar även att en förbättrad rapportering kan ske genom att fokusera på ett mindre antal av de 19 indikatorer som idag rapporteras.

För nämnder som tidigare inte arbetat med miljörelaterade frågor kan det ha inneburit en hög tröskel att formulera delmål och indikatorer utifrån sin egen verksamhet och dess påverkan på miljön. Det förankringsarbete som pågick bestod mer av att nämnderna fick miljöprogrammet introducerat tillsammans med en order om att formulera delmål och indikatorer utifrån detta. En oväntat låg förståelse för dessa frågor hos användarna var därmed en av orsakerna till att själva utrullningen försenades. Forskning utförd av Umble et al. (2003) menar att liknande förändringar bör föregås av en gedigen utbildning, vilket Stockholms stad med fördel borde ha genomfört.

#### 6.4 Steg 4: Acceptans

I acceptansfasen får systemet ett mer utbrett användande i organisationen samtidigt som användarna har accepterat förändringen och engagerar sig i det nya systemet. Engagemanget är avgörande för att implementeringen ska lyckas (Kwon & Zmud, 1987).

Det tydliga budskapet om andelen miljöbilar i Stockholms stads fordonspark som skulle uppnås med relativt kort varsel underlättade förmodligen ett brett användande. De klara målsättningarna från kommunfullmäktige påvisade att miljöprogrammet var en legitim satsning som skulle tas på fullaste allvar. Förutom den tydliga satsningen från kommunfullmäktige, involverades användarna i arbetet med att identifiera och formulera indikatorer vilket är avgörande för att användarna ska ta till sig det nya systemet (Gable & Stewart, 1999). Även om antalet användare snabbt ökade kan de delmål och indikatorer som formulerades varit av skiftande kvalitet. Delmåls- och indikatorkonflikter uppstod inledningsvis, något som skulle kunna ha undvikits om nämnderna skulle haft ett tydligare stöd i dessa formuleringsprocesser. Här kan återigen den bristande definitionen på central nivå beskyllas. Även inledande utbildning hade underlättat processen att ta fram indikatorer samtidigt som kvaliteten rimligtvis hade höjts.

Även Figge et al. (2002) påpekar vikten av att avgöra den individuella miljömässiga påverkan samt dess relevans för varje affärsenhet för att integreringen av miljömässiga nyckeltal i verksamhetsstyrningen ska bli lyckad. I Stockholms stad har, som tidigare nämnt, varje enskild förvaltning och nämnd ansvar att identifiera egna indikatorer för att uppnå gemensamma mål. Ett problem som har identifierats är att de olika förvaltningarna och nämnderna inte har tillräcklig kunskap kring sin miljömässiga påverkan, vilken är relevant att mäta för att uppnå satta mål. Dessutom saknas en struktur för identifieringen av indikatorer där det i vissa fall kan handla om att vissa begrepp inte definieras lika av olika förvaltningar och nämnder som i sin tur leder till att måluppfyllelsen kan bli missvisande. Denna problematik har även identifierats av Stadsrevisionen vilket tyder på att problemet bör ses över.

#### 6.5 Steg 5: Användande

Användandefasen innebär att systemet görs till gällande rutin och uppmuntras att användas under det dagliga arbetet. Även organisationens styrningssystem anpassas efter det nya systemet (Kwon & Zmud, 1987).

Från ett nämnd- och/eller förvaltningsperspektiv verkar rapporteringen till ILS fungera relativt smärtfritt avseende delmål och indikatorer från miljöprogrammet. Svårigheterna

har legat i formuleringen av dessa, och det sker kontinuerligt mindre förändringar av dem bland nämnderna och förvaltningarna. Detta är även något som Stadsrevisionen har riktat kritik mot då uppföljningsarbetet kring måluppfyllelsen försvårats till följd av otydliga definitioner och tillvägagångssätt.

Detta tyder på, trots eventuella brister, att miljöprogrammets integrering i ILS har resulterat i nya arbetsrutiner för Stockholms stads olika verksamhetsdelar.

Vidare efterfrågar bl.a. politiker rapporter och sammanställningar av miljöprogrammet, något som blir en tidsödande uppgift i dagsläget. Det saknas möjlighet att på ett enkelt sätt extrahera data relaterat till miljöprogrammet från ILS. Flera påpekar att det skulle vara idealt att kunna hämta ut rapporter med indikatorer och delmål från miljöprogrammet direkt ur webb-ILS, men så är ej fallet i dagsläget. Detta bekräftas även av revisionsrapporter som kritiserar den bristfälliga uppföljningsfunktionaliteten som medför att det inte går att göra någon samlad bedömning av programmets måluppfyllelse. Enligt Gable & Stewart (1999) kan detta utgöra ett hot mot ett fullständigt användande då ett krav för detta är att användarna involveras i det nya systemet. Den bristfälliga funktionaliteten signalerar därmed att användarnas behov inte prioriterats och kan på sikt demoralisera användarna.

## 6.6 Steg 6: Inkorporering

Inkorporeringsfasen är det slutgiltiga steget då organisationens effektivitet ökar vid användandet av det nya systemet i allt högre grad. Resultatet blir ett system som nyttjas till sin fulla potential (Kwon & Zmud, 1987).

Det finns tydliga indikationer på att miljöprogrammets integrering i ILS genererat positiva resultat från Stockholms stad, där utnämningen till Europas miljöhuvudstad 2010 får ses som en av de större. Förenklad uppföljning är även det ett starkt positivt resultat.

De tekniska begränsningarna avseende sammanställningar från webb-ILS har dock inte korrigerats ännu, vilket skulle kunna öka nyttan med verktyget. Det går i dagsläget ej att plocka ut miljöprogrammet separat ur ILS och se respektive indikators koppling till olika delmål. Detta måste göras manuellt, indikator för indikator, vilket således leder till en mycket begränsad överblick av miljöprogrammet.



## 6.7 Sammanfattning

Den övergripande bilden av miljöprogrammets integrering i ILS upplevs vara positiv. Stockholms stad har fått ett bättre verktyg för uppföljning av miljörelaterade nyckeltal i verksamhetsstyrningen som används av olika delarna i staden. Genom att dela upp integreringsprocessen i sex olika steg har två faktorer förefallit vara särskilt viktiga:

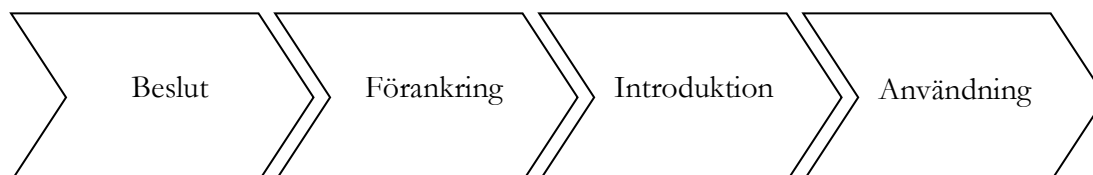
- Stöd från högsta ledning avseende programmets integrering.
- Inledande fokus på ett enskilt, begripligt, mål för att förankra det övriga programmet.

Vidare har ytterligare två faktorer identifierats som förmodligen har reducerat framgången för integreringsprocessen, och även den kontinuerliga användningen:

- Formella stödprocesser för delmåls- och indikatorformulering.
- Tekniska begränsningar i ILS.

## 7. FÖRENKLAD MODELL FÖR INTEGRATION AV PROGRAM I VERKSAMHETSSTYRNING

De fyra faktorerna identifierade i avsnitt 6.7 har omsatts till en modell för användning vid integrationsprocesser av mål likt de i miljöprogrammet. Modellen består av fyra distinkta stöd som bedömts vara särskilt viktiga vid en integreringsprocess, se Figur 4. Med stöd från Kwon och Zmuds sexstegsmodell (1987) samt målformuleringsmetoder från Figge et al. (2002) har innehållet i respektive steg fått en teoretisk förankring och förklaring. Syftet med modellen är att förmedla en bild över essentiella steg för en framgångsrik integration av icke-finansiella nyckeltal i en verksamhetsstyrning.



Figur 4. Modell för integrering av icke-finansiella nyckeltal i verksamhetsstyrning.

### 7.1 Beslut

Det inledande steget berör angränsande aktiviteter till beslutsfattning gällande integrering av icke-finansiella program i verksamhetsstyrningen. Utöver själva valet av program att integrera har två delar funnits vara av särskild vikt att betona: syftesformulering och programsponsor.

#### 7.1.1 Syftesformulering

Vid inledande aktiviteter inför en integrering är det av stor vikt att ett tydligt syfte formuleras. Genom ett tydligt syfte kan en klarare målbild med integrationen fås, och därmed kan omarbetning i efterhand undvikas. Frågor som skulle kunna vara relevanta att ställa vid en syftesformulering är:

- Vad vill organisationen uppnå med att indikatorer inom ramen för programmet rapporteras?
- Vilka intressenter kan tänkas beröras av beslutet?
- Finns det systemstöd för att uppnå det formulerade syftet?

#### 7.1.2 Programsponsor

För att skapa en framgångsrik integrering bör en programsponsor inneha ett övergripande ansvar över den fortskridande processen. Existerande teori gör även gällande att personen i fråga bör ha en ledande position och vara välrespekterad för att underlätta förändringsarbetet (Figge et al., 2002; Umble et al., 2003). På detta vis skapas en tydlig ansvarsfördelning som rimligen kan underlätta processen.

### 7.2 Förankring

Det andra steget berör programspansorns inledande arbete för att skapa förutsättning för en framgångsrik integration. Stödprocesser har funnits vara en viktig del för att kunna skapa dessa goda förutsättningar när integrationen så småningom ska kommuniceras ut i organisationen. Med stödprocesser avses dels stödjande dokumentation, men även en särskild enhet för stöd.

### 7.2.1 Stöddokumentation

För att en enhet i organisationen effektivt och framgångsrikt ska kunna formulera egna delmål och indikatorer krävs en grundläggande förståelse för ämnet i fråga. Genom att centralt tillhandahålla dokumentation över rekommendationer, exempel på formuleringar m.m. kan de initiala trösklarna överkommas. Tillvägagångssätt för målformulering av hållbarhetsrelaterade mått beskrivs ingående av Figge et al. (2002), se avsnitt 3.1.

### 7.2.1 Stödenhet

Med stödenhet menas en enhet inom organisationen som besitter särskilt mycket kunskap inom programområdet, jämför Miljöförvaltningen och miljöprogrammet. Stödenheten bör sedan kunna agera som extra stöd när dokumentationen inte är tillräcklig. Just Miljöförvaltningen har tidigare agerat som ett liknande stöd till miljöprogrammet, dock ej formellt, vilket gjort att relativt få enheter nyttjat deras expertis.

## 7.3 Introduktion

Det tredje steget innefattar den faktiska lanseringen och initiala användningen av det integrerade programmet. Utöver praktiska bitar som att anpassa systemet för nya delmål och indikatorer har två delar identifierats vara viktiga att ta med: begränsat fokus och kommunikation.

### 7.3.1 Begränsat fokus

Med ett begränsat fokus menas att endast en mindre del ur programmet lyfts fram inledningsvis, liknande miljöprogrammets inledande framhävande av målet med andelen miljöbilar. Rimligen kan ett begränsat fokus på programmets innehåll göra helheten lättare att ta till sig, istället för att överrumpla de rapporterade nämnderna. Vidare kan ett begränsat fokus bestå av ett mer utförligt mål, eventuellt kompletterat med en färdig indikator. På så vis belyses även mål- och indikatorformuleringen praktiskt.

### 7.3.2 Kommunikation

Stödprocessernas funktion måste kommuniceras ut i organisationen för att ha avsedd effekt. Framförallt behöver en stödenhets funktion förklaras av två skäl; dels för att förfrågningarna ska vara relevanta, men framförallt att enheten inte ska bli överbelastad med förfrågningar.

## 7.4 Användning

Det slutliga steget berör det kontinuerliga arbetet med programmet i verksamhetsstyrningen. Huvudsakligen är aktiviteter rörande återkoppling till programsponsorn viktiga att hantera, t.ex. förslag på uppdateringar i stödprocesserna. På så vis bidrar detta steg till fortlöpande förbättringar av organisationens rapportering.

## 7.5 Sammanfattning av föreslagen modell

De fyra steg som föreslås vara viktiga att ha i åtanke vid integrering av icke-finansiella program i en verksamhetsstyrning berör de områden som ansetts vara relevanta vid studien av miljöprogrammets integrering i ILS. I och med det förhållandevis snäva empiriska underlaget som endast fokuserar på integreringen av ett program bör modellen dock ses som ett icke-fullödigt verktyg.

## 8. SLUTSATS

Den övergripande bilden av miljöprogrammets integrering i ILS upplevs vara positiv och ha gett konkreta resultat. Miljömålen har i och med integrationen fått större genomslag samtidigt som Stockholms stad har möjlighet att på ett mer kraftfullt sätt följa upp och agera i de fall måluppfyllelsen uteblivit. Detta indikerar att även framtida styrdokument bör kunna integreras i ILS med framgång.

Under integrationsprocessen av miljöprogrammet har framförallt två faktorer varit av särskild vikt för dess framgång: att stadens högsta ledning uttryckt sitt fulla stöd för programmet samtidigt som det förankrats genom att introducera en begränsad mängd begripliga mål och indikatorer. Genom att inledningsvis fästa särskild vikt vid ett fåtal, väldefinierade, mål och indikatorer tillåts organisationen fokusera på dessa, varpå uppgiften ej upplevs vara övermäktig. Ökad rapporteringsintensitet med särskilt fokus på vissa frågor har resulterat i en ökad intern och extern kännedom om miljöprogrammet vilket signalerar, och förstärker, ledningens höga ambitioner.

I studien har två faktorer identifierats som begränsande för integrationsprocessens framgång. Det är främst avsaknaden på formella stödprocesser för delmåls- och indikatorformulering, men även tekniska begränsningar i ILS. Formuleringprocessen kan vara komplicerad för en enhet utan tidigare kunskap i ämnet, varför instruktioner med rekommendationer från förvaltningar och nämnder med tidigare erfarenhet skulle kunna förenkla processen. Vidare skulle verksamhetsstyrningens bakomliggande funktionalitet kunna utökas för att möjliggöra ett fullskaligt användande.

Studiens slutsatser gällande framgångsfaktorer är måhända inte unika i förändringsprocesssammanhang, men likväl viktiga att poängtera. De begränsade faktorerna är däremot mer intressanta att belysa, och kan förhoppningsvis vara ett konkret bidrag från denna uppsats. Vidare har studien resulterat i en modell för integrering av icke-finansiella nyckeltal i en verksamhetsstyrning innehåller fyra steg som ansetts vara av stor vikt: Beslut, Förankring, Introduktion, Användning. Innehållet i varje steg är beskrivet med stöd från befintlig teori.

Analysmodellen med sex steg är endast en av många modeller som beskriver förändringsarbete, men valet anses vara motiverat då det knyter an till just IT-relaterade verktyg.

Som förslag till vidare forskning föreslås studier i hur själva användningen av nyckeltalen och uppföljningen av redovisad data sker. Detta ämne är intressant då de bakomliggande definitionerna för de olika måttetalen inte alltid är i linje med varandra, vilket kan resultera i problematik avseende rapportering och uppföljning. Dessutom sker ofta en viss tolkning vilket kan leda till att olika delar av verksamheten redovisat helt olika data.

Det är även intressant att vidare studera andra program än just miljöprogrammet inom Stockholms stad för att undersöka möjligheterna till integrering av dessa i ILS. Ur en hållbarhetsaspekt finns det fler viktiga områden som skulle kunna tänkas integreras i verksamhetsstyrningen för att öka förankringen av hållbarhetsarbetet. Det kan till exempel vara program som är fokuserade på sociala frågor.

## REFERENSER

- Aladwani, A. M. (2001). Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. *Business Process Management Journal* , 7 (3), 266-275.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Information and Business Process Equality: the Case of SAP R/3 Implementation. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* , 2 (4), 1-15.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (4 uppl.). Malmö: Liber.
- Barkemeye, R., Moreno-Romero, A., & Pérez-López, D. (2013). Exploring the Relationship between Sustainability Reporting and Sustainability Management Practices. *Business Strategy and the Environment* .
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Tokyo: World Commission on Environment and Development.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research* (3:e uppl.). Houndmills: Palgrave MacMillan.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach. *Management Science* , 36 (2), 123-139.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management* , 11 (2), 1-10.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment* , 11 (5), 269-284.
- Gable, G., & Stewart, G. (1999). SAP R/3 Implementation Issues for Small to Medium Enterprises. *The 5th Americas Conference on Information Systems*. Milwaukee: Palgrave MacMillan.
- Global Reporting Initiative. (2012). *GRI Sustainability Reporting Statistics 2011*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative. (2013). NGO Round Table – GRI Reporting Statistics. *2013 Global Conference on Sustainability and Reporting* . Global Reporting Initiative.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *39* (1), 53-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* , 70 (1), 71-79.
- Kwon, T. H., & Zmud, R. W. (1987). Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation. i R. J. Boland, & R. Hirschheim, *Critical Issues in Information Systems Research* (ss. 227-251). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Näringsdepartementet. (2007). *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande*. Regeringskansliet.
- Nilakanta, S., & Scamell, W. R. (1990). The Effect of Information Sources and Communication Channels on the Diffusion of Innovation in a Data Base Development Environment. *Management Science* , 36 (1), 24-40.

- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2 (1), 27-37.
- Powell, M. (2000). The Audit Society — Second Thoughts. *International Journal of Auditing*, 4 (1), 111-119.
- Premkumar, G., Ramamurthy, K., & Nilakanta, S. (1994). Implementation of Electronic Data Interchange: An Innovation Diffusion Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 11 (2), 157-186.
- Pulkkinen, S. (2008). *Webb-ILS – ett verktyg för en tydligare verksamhetsstyrning?* Företagsekonomiska institutionen. Stockholm: Stockholms universitet.
- Rajagopal, P. (2002). An Innovation - Diffusion View of Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems and Development of a Research Model. *Information & Management*, 40 (2), 87-114.
- Scapens, R. W. (1990). Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods. *The British Accounting Review*, 22 (3), 259-281.
- Sheth, J. N. (1981). Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept. *Research in Marketing*, 4 (3), 273-283.
- Stadsrevisionen. (2009b). *Revisionsrapport 14: Är stadens integrerade ledningssystem, ILS, ett effektivt system för ledning, styrning och uppföljning?* Stockholm: Stockholms stad.
- Stadsrevisionen. (2009a). *Revisionsrapport 7: Styrning och uppföljning av miljöprogrammet.* Stockholm: Stockholms stad.
- Stockholms stad. (2002). *Årsredovisning 2001.* Stockholm: Stockholms stad.
- Stockholms stad. (2010). *Integrerad ledning och uppföljning.* Hämtat från Stockholms stad: <http://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/Stockholm---Sverigeskvalitetskommun/ILS-webb/> den 9 Oktober 2013
- Stockholms stad. (2013a). *Miljöbuvudstad 2010.* Hämtat från Stockholms stad: <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Stadens-klimatarbete/Miljohuvudstad-2010/> den 30 December 2013
- Stockholms stad. (2013b). *Organisation.* Hämtat från Stockholms stad: <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/> den 9 Oktober 2013
- Stockholms stad. (2013c). *Statistik, fakta och kartor.* Hämtat från Stockholms stad: <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Fakta-och-kartor/> den 9 Oktober 2013
- Stockholms stad. (2012). *Stockholms miljöprogram 2012 – 2015.* Stockholm: stad.
- Umble, E. J., Haft, R. R., & M., M. U. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors. *European Journal of Operational Research*, 146 (2), 241-257.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4:e uppl.). Thousands Oaks: SAGE Publications.

# BILAGA 1. INTERVJUGUIDE 2013-10-28

**Intervjuperson:** Ulf Adaktusson

**Tjänst inom Stockholms stad:** Tjänsteman på Stadsledningskontoret

## Inledning

- Fråga om det går bra att vi spelar in intervjun i syfte att kunna återberätta med exakta ord.
- Berätta vilka vi är och varför vi är här.
- Fråga hur intervjupersonen ställer sig till att vara anonym eller ej i rapporten.
- Berätta att vi kan skicka en utgåva innan publicering.

## Kort om intervjupersonens bakgrund

- Kan du berätta om dig själv och ditt arbete?
- Hur länge har du arbetat på Stockholms stad?
- På vilka sätt berörs du av miljöprogrammet och ILS i ditt dagliga arbete?
- Beskrivning av sexstegsmodell samt hur den är planerad att användas.

## 1. Förberedelse

- Hur uppkom tanken till att integrera miljöprogrammet i ILS?
  - Vilka var delaktiga?
  - Initiativtagare?
- Vilka svårigheter och framgångar upplevde du under denna fas?

## 2. Beslut och förankring

- På vilka grunder fattades beslutet att integrera miljöprogrammet i ILS?
  - Huvudargumenten
- Fanns det motsättningar (politiska) inom organisationen?
- Var i organisationen fattades beslutet?
- Vilka svårigheter och framgångar upplevde du under denna fas?

## 3. Planering och introduktion

- Hur planerades integreringen?
  - strategi
  - modell
  - konsulter
- Hur valdes de miljöaspekter från miljöprogrammet som integrerades i ILS?
- Vilka aspekter från miljöprogrammet?
- Vilka faktorer togs i beaktning?
- På vilket sätt var användarna involverade i processen?
- Hur kommunicerades integreringsprocessen ut?
- Hur gick integreringen till?
- Vilka svårigheter och framgångar upplevde du under denna fas?
- Tror du att nämnderna använde transparensen för att se hur det ligger till?

## 4. Acceptans

- Hur togs integrering emot?
- Var organisationen började miljöprogrammet nyttjas först?
- Finns/fanns det delar av organisationen där acceptansen var lägre (vilka orsaker)?

- Vilka svårigheter och framgångar upplevde du under denna fas?

#### 5. Påverkan

- Hur har integreringen av miljöprogrammet påverkat ILS i sin helhet (styrningen)?
- Har implementeringen lett till förändring av olika arbetsprocesser i det dagliga arbetet?
- Negativa effekter?
- Vilka svårigheter och framgångar upplevde du under denna fas?

#### 6. Nyttjande

- Finns det delar av organisationen som kan och borde använda programmet men inte gör det?
- Vilket resultat har integreringen lett till?
- Är det integrerat fullt ut?
- Vilka svårigheter och framgångar upplevde du under denna fas?
- Kan man säga att miljöprogrammet är det endast icke-finansiella program som integrerats fullt ut?

#### Avslutning

- Vad tycker du kunde gjorts annorlunda?
- Vad har gått bra under hela processen?
- Vad har gått dåligt under hela processen?



## BILAGA 2. INTERVJUGUIDE 2013-12-10

**Intervjuperson 1:** Per Owe Molander

**Tjänst inom Stockholms stad:** Miljöutredare på Miljöförvaltningen

**Intervjuperson 2:** John Areschoug

**Tjänst inom Stockholms stad:** Controller på Miljöförvaltningen

### Inledning

- Fråga om det går bra att vi spelar in intervjun i syfte att kunna återberätta med exakta ord.
- Berätta vilka vi är och varför vi är här.
- Fråga hur intervjupersonen ställer sig till att vara anonym eller ej i rapporten.
- Berätta att vi kan skicka en utgåva innan publicering.

### Frågor kring intervjupersonen

- Hur länge har du arbetat inom Stockholms stad och Miljöförvaltningen?
- På vilka sätt berörs du av miljöprogrammet och ILS i ert dagliga arbete?

### Frågor kring integreringen av miljöprogrammet i ILS

- På vilket sätt var Miljöförvaltningen involverad då miljöprogrammet kopplades samman med ILS?
- Hur kommunicerades integreringsprocessen ut?
- Hur har miljöförvaltningen gått tillväga för att bestämma egna indikatorer att rapportera till ILS?
  - Identifiering
  - Prioritering
  - Enhetsval (rättvis jämförelse med andra enheter inom staden)

### Frågor kring enhetens koppling till miljö

- Vid utformningen av indikatorer hos olika förvaltningar och nämnder finns det förmodligen stora variationer i hur pass central miljöfrågan är, kopplat till kärnverksamheten. Hur avgörs relevansen av miljöaspekten för er och andra enheter?
- Hur går ni, och andra enheter, tillväga för att avgöra vilken typ av påverkan ni har på miljön?
- Hur är de individuella mål/mått som kopplas till miljöprogrammets indikatorer i linje med er verksamhets strategi? Är de en naturlig del av verksamheten eller känns det som att de ligger bredvid? Hur är det för andra enheter?

### Frågor kring påverkan av integreringen

- Har implementeringen av miljöprogrammet lett till förändring av olika arbetsprocesser i det dagliga arbetet?
- Hur ser den löpande rapporteringen till ILS från er på Miljöförvaltningen ut?
- Vilka effekter har miljöprogrammet fått på Stockholms stad och miljöförvaltningen?

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

**Företagsekonomiska institutionen**



**Stockholms  
universitet**