



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Miljöledningssystem i en tjänsteorienterad organisations kärnverksamhet

- En fallstudie av Sveriges lantbruksuniversitet

Environmental Management in a service oriented organisation's core
business

*Rebecka Lööf
Mathilda Rietz
Karin Sigurd*

Miljöledningssystem i en tjänsteorienterad organisations kärnverksamhet
Environmental Management in a service oriented organisation's core business

*Rebecka Lööf
Mathilda Rietz
Karin Sigurd*

Handledare: Per-Anders Langendahl, SLU,
Institution för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, SLU,
Institution för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Ekonomi – kandidat/Agronom- ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2017

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1076

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Intressentmodell, legitimitet, tjänsteorienterad organisation, miljöledningssystem, indirekt miljöpåverkan, direkt miljöpåverkan, kärnverksamhet, strategic environmental management



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Per-Anders Langendahl för stöd och vägledning under uppsatsens gång. Tack Pelle!

Vi vill även rikta ett stort tack till våra intervjupersoner Peter Aspengren, Helena Hansson, Lovisa Nilsson och Johanna Sennmark som har bidragit med intressant empiri och varit tillgängliga för alla våra frågor. Tack Peter, Helena, Lovisa och Johanna!

Avslutningsvis vill vi även tacka våra studiekamrater för värdefull och givande återföring under opponeringen av examensarbetet. Tack!

Uppsala, maj 2017

Rebecka Lööf, Mathilda Rietz & Karin Sigurd

Abstract

Environmental issues have gotten more attention in society the past decade and stakeholders in society are now demanding that organisations take responsibility. Due to this, environmental aspects has become a larger part of organisation's social responsibility. One way to integrate the environmental aspects in organisations is to use environmental management systems. The purpose of this study is to describe how service oriented organisations integrate environmental management system in their core business.

To do so a case study was conducted on the Swedish University of Agricultural Science through interviews and document analysis. A literature study along with a theoretical framework has been carried out which has, along with the result, fallen into several findings. It should be brought to attention that the study gives a snapshot of the university's environmental management system and does not provide a complete illustration of the process associated with the system. However, the study will give a deeper understanding of this specific case.

The findings of this study is that there are strategic approaches at the Swedish University of Agriculture Science for integrating the environmental management system in their core business education and research. The study identifies expected effects of the environmental management system in the education which are to produce unique students through integrating environmental aspects in the education and through this create legitimacy. Regarding the research part of the core business few effects of the environmental management system have been identified which is explained through the fact that research should be independent and uncontrolled.

Sammanfattning

Miljöproblematiken i samhället är något som blivit allt mer uppmärksammat och har gjort att organisationer väljer att ta ett större samhällsansvar. Detta på grund av att intressenter börjat efterfråga denna typ av arbete och förväntar sig att organisationer integrerar det i sin kärnverksamhet. Ett sätt att arbeta med miljömässiga frågor och ta ett samhällsansvar är att använda sig av ett miljöledningssystem och därmed bemöta samhällets förväntningar.

Syftet med uppsatsen är att redogöra för hur en tjänsteorienterad organisation integrerar ett miljöledningssystem i sin kärnverksamhet. För att få en insikt i denna integration har en fallstudie genomförts på Sveriges lantbruksuniversitets kärnverksamhet utbildning och forskning. Fallstudien har utförts genom insamling av empiri med hjälp av intervjuer samt en dokumentanalys. Intervjuerna har genomförts med anställda på Sveriges lantbruksuniversitet som på olika sätt påverkas av miljöledningssystemet. För att studera vilken tidigare forskning som finns inom området har en litteraturstudie genomförts med hjälp av ett antal nyckelord. För att besvara syftet har ett teoretiskt ramverk tillämpats, bestående av strategic environmental management, legitimitetsteorin samt intressentteorin. Ovan nämnda teorier bidrar till en diskussion om en tjänsteorienterad organisations strategiska tillvägagångssätt med att arbeta med miljöledningssystem och genom detta bidra till en ökad legitimitet från sina intressenter.

Slutsatserna som uppsatsen har kommit fram till grundar sig i att Sveriges lantbruksuniversitet har olika strategiska tillvägagångssätt och hur dessa förväntas ge effekt för universitetets legitimitet. Inom utbildningen har strategiska tillvägagångssätt identifierats för att producera unika studenter och genom dem skapa legitimitet gentemot universitetets intressenter. Dock har fåtal strategiska tillvägagångssätt identifierats inom forskningen eftersom den ska vara självständig och får inte påverkas av ledningen. Detta förväntas inte påverka Sveriges lantbruksuniversitetets legitimitet eftersom intressenterna är medvetna om forskningens frihet och har därför inte samma förväntningar som på utbildningen. Det bör tas i beaktande att denna studie endast ger en ögonblicksbild och på grund av detta finns svårigheter i att ge en fullständig bild av processen kring arbetet med miljöledningssystemet i kärnverksamheten.

Sammanfattningsvis dras slutsatser om att integrera ett miljöledningssystem i kärnverksamheten ger Sveriges lantbruksuniversitet legitimitet då de genom arbetet upprätthåller de sociala förväntningar som finns på organisationen.

Begreppslista

Hållbar utveckling - Enligt Bruntlandsrapportens (1987) definition: En utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Inkluderar tre olika dimensioner: Social, ekonomisk och miljömässig.

Kärnverksamhet - Den ursprungliga verksamheten som ligger till grund för organisationens existens.

Miljöledningssystem - Är ett hjälpmedel som kan användas för att etablera mål och ramverk samt leda, utföra, mäta och utvärdera en organisations miljöarbete.

UHU - SLUs workshop för programstudierektorer och kursansvariga om Utbildning för hållbar utveckling i utbildningen.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM.....	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSEN STRUKTUR	4
2 TEORI.....	5
2.1 STRATEGIC ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	5
2.2 LEGITIMITETSTEORI	7
2.3 INTRESSENTTEORI	9
2.4 TEORETISK SAMMANFATTNING.....	11
3 METOD.....	12
3.1 FORSKNINGSDSIGN	12
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG	12
3.3 FALLSTUDIE.....	13
3.4 DATAINSAMLING.....	14
3.5 INTERVJU GENOMFÖRANDE	15
3.5.1 Intervjuernas struktur	15
3.5.2 Utförande	15
3.5.3 Metod för analys.....	16
3.5.4 Respondentvalidering	16
3.6 TROVÄRDIGHET OCH AUTENTICITET	16
3.7 ETISKA ASPEKTER	17
3.8 REFLEXIVITET.....	18
4 RESULTAT.....	19
4.1 EMPIRISK BAKGRUND.....	19
4.2 MILJÖLEDNINGSSYSTEM I KÄRNVERKSAMHETEN	20
4.2.1 Gemensamma	20
4.2.2 Utbildning	21
4.2.3 Forskning	22
4.3 EFFEKTER AV MILJÖLEDNINGSSYSTEM.....	22
4.3.1 Gemensamma	22
4.3.2. Utbildning	23
4.4 SAMMANSTÄLLNING RESULTAT.....	25
5 DISKUSSION.....	27
5.1 MILJÖLEDNINGSSYSTEM I KÄRNVERKSAMHETEN	27
5.1.1 Gemensamma	27
5.1.2 Utbildning	28
5.1.3 Forskningen.....	28
5.2 EFFEKTER AV MILJÖLEDNINGSSYSTEMET	29
5.2.1 Gemensamma	29
5.2.2 Utbildning	30
5.2.3 Forskning.....	31
6 SLUTSATSER	32
REFERENSER	34

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Uppsatsens struktur. Egen bearbetning.....	4
Figur 2. PDSA-cykeln. Egen bearbetning.....	6
Figur 3. Intressentmodellen från Roberts 2003 s.162. Egen bearbetning.....	9
Figur 4. En illustration över relationen mellan organisation och intressenter. Egen bearbetning.....	11
Figur 5. Johanna Senmark, 2017. Egen bearbetning.....	20
Tabell 1. Intervjutabell. Egen bearbetning.....	14
Tabell 2. Samanställning av resultat. Egen bearbetning.....	25

1 Introduktion

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till uppsatsens aktuella ämnesområde. Vidare presenteras en problemformulering. Detta följs av syfte, frågeställningar och avgränsningar som är aktuella för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Under det senaste decenniet har jordens resurser förbrukats utöver sin kapacitet av människan vilket gör att naturen får utstå extrema påfrestningar (Rockström et al., 2009). Eftersom mänsklig påverkan är den främsta orsaken till denna problematik finns ett fortsatt stort ansvar i samhället att återupprätta naturens balans (Rockström et al., 2009; Intergovernmental Panel on Climate Change, 2013). För att bemöta denna problematik har FN tagit fram en rapport som beskriver mål och hur mänskligheten med hjälp av hållbar utveckling bör gå mot ett mer miljöpåpassat samhälle. Hållbar utveckling innebär att ta hänsyn till de ekonomiska, sociala och miljömässiga värden och en utveckling som möter dagens behov utan att äventyra framtida generationers behov (FN, 1997).

Utifrån detta har det blivit allt mer centralt för olika samhällsaktörer att ta sitt ansvar och där inkluderat företag och organisationer (Ammenberg, 2012). Ett sätt för dessa aktörer att ta sitt ansvar är att integrera miljöledningssystem i sin verksamhet (ibid.). Miljöledningssystemet är ett verktyg och hjälpmedel för organisation till att arbeta med sin miljöpåverkan på ett strukturerat sätt (ibid.). Att integrera ett miljöledningssystem är något som har blivit allt mer självklart för verksamheter och är nu mer en fråga om hur och inte om det bör göras (Epstein, 2008). Beroende på bransch tar dessa ledningssystem olika form där det kan urskiljas en skillnad mellan tjänste- och produktionssektorn (Ammenberg, 2012). Tjänstesektorn inkluderar ett brett spektrum av verksamheter och branscher som till exempel finans-, försäkrings-, handels- och utbildningsverksamheter (www, Almega AB, 2017). Denna typ av organisationer och företag har en mer abstrakt och svårdefinierad miljöpåverkan eftersom deras kärnverksamhet inte producerar en fysisk produkt (Ammenberg, 2012).

Anledningen till att tjänstesektorn differentierar sig i sitt miljöarbete gentemot produktionssektorn är att de har tidigare ansetts vara en grön och ren sektor (Seppo, 2004). Därav har de inte heller fått utstå samma hårda krav från konsument eftersom deras miljöpåverkan anses vara indirekt och svårare att identifiera (ibid.). Indirekt påverkan innebär den påverkan som verksamheten har på grund av sina kunders miljöpåverkan genom varor, tjänster och verksamhet (Naturvårdsverket, 2007). Dessa variabler är svårare att visualisera och kvantifiera vilket gör att det kan uppfattas problematiskt att motivera användningen av ett miljöledningssystem för tjänstesektorn (Emilsson & Hjelm, 2007, s.76). Tjänstesektorn har även en direkt miljöpåverkan vilket definieras som: "den påverkan som är förknippad med den organisatoriska verksamheten produkter och tjänster som den har direkt ledningskontroll över" (Ammenberg, 2012, s. 322.). Denna miljöpåverkan grundar sig till exempel i resor, energianvändning samt anläggningar (www, Naturvårdsverket, 2017).

Verksamheter inom tjänstesektorn, som tidigare inte upplevts ha lika höga externa krav har nu sett ett ökat behov av att bemöta miljöproblematiken likt hur de produktionsorienterade branscherna gör (Sjöberg, 2014). Detta på grund av den ökade miljömedvetenheten i samhället, ökade misstron mot vinstdrivande organisationer samt en negativ påverkan av globaliseringen (Frostensson, 2011). Utifrån denna problematik och medvetenhet i samhället har även samhällets värderingar skiftat vilket gör att organisationer behöver arbeta med hållbarhetsfrågor för att bemöta värderingarna och därmed behålla sin legitimitet (O'Donovan, 2002; Lanis & Richardsson, 2012). En aktör inom tjänstesektorn är universitet där kärnverksamheten inkluderar utbildning och forskning (www, NE, 2017) och som bemöter dessa samhällskrav på olika sätt (Ammenberg, 2012). Universitet är också en statlig myndighet och innefattas av förordningen om miljöledning i statliga myndigheter (SFS 2016:1351), vilket innebär att alla statliga myndigheter ska arbeta med ett fastställt miljöledningssystem. Genom sin kärnverksamhet har universitet möjlighet att påverka hur framtida forskning bedrivs och hur studenter väljer att agera när de kommer ut i arbetslivet (Ammenberg, 2012). Detta klassas som ett universitets indirekta miljöpåverkan och utgör en stor del av den totala miljöpåverkan (ibid.).

Sveriges lantbruksuniversitet är ett av universiteten som idag använder sig av ett miljöledningssystem i sin verksamhet (www, SLU, 2017a). Universitetet har flera olika campus spridda över hela Sverige (www, SLU, 2017b) och bedriver ett flertal verksamheter som inkluderar livsmedelsproduktion, miljöanalys, utbildning och forskning (pers. med., Sennmark). Alla dessa campus är sedan 2016 certifierade enligt det externt granskade miljöledningssystemet som de valt att arbeta med (pers. med., Sennmark). Deras kärnverksamhet består av utbildning, forskning samt uppdrag från staten i form av miljöanalyser och samverkan (www, SLU, 2017c). Denna studie fokuserar på Sveriges Lantbruksuniversitet och deras miljöledningssystem samt till hur detta kommer bidra till universitetets legitimitet.

1.2 Problem

Legitimitet innebär att aktörer behöver anpassa sig till samhällets värderingar och normer för att få en acceptans hos relevanta intressenter (Suchman, 1995 s. 574). Organisationer är tvungna att anpassa sig till de sociala kontrakten för att få ett ökat förtroende och bryts dessa kontrakt brister även deras legitimitet. Det anses avgörande att hålla sig inom dessa kontrakt eftersom tillväxt och överlevnad beror om legitimitet upprätthålls eller inte av organisationen (ibid.). Tidigare forskning menar att företag bör arbeta med miljöledningssystem för att stärka sin legitimitet och genom detta tillfredsställa sina intressenters miljökrav (Aravind & Christmann, 2011). Dock brister teorin i att förklara hur en tjänsteorienterad organisation bör arbeta med miljöledningssystem och på vilket sätt de genom arbetet stärker sin legitimitet från intressenterna.

Miljöledningssystem har främst använts inom produktionsinriktade organisationer för att bemöta externa intressenters krav (Naturvårdsverket, 2002). De externa kraven grundar sig i att dessa företag har en tydlig direkt miljöpåverkan genom deras resursförbrukning och

produktion (Ammenberg, 2012). Miljöledningssystem har som krav att verksamheten ska identifiera sina mest betydande miljöaspekter och vid direkt miljöpåverkan underlättas detta eftersom det går att se en tydlig koppling mellan produktionen och dess effekt (ibid.). Tjänsteverksamheter som har en mer abstrakt kärnverksamhet har främst en indirekt miljöpåverkan och en mindre tydlig koppling mellan producerad tjänst och dess miljöpåverkan (Seppo, 2008). Detta gör att deras mest betydande miljöaspekter är svåra att identifiera och kvantifiera (Emilsson & Hjelm, 2007, s.76.). Utifrån detta finns det en problematik med att se hur arbetet med att använda sig av ett miljöledningssystem anpassas till en tjänsteorganisations kärnverksamhet och vilka effekter detta arbete har. För att granska denna problematik genomförs en fallstudie på Sveriges lantbruksuniversitet, som vidare kommer benämnas som SLU.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att redogöra för hur en tjänsteorienterad organisation integrerar ett miljöledningssystem i sin kärnverksamhet. För att besvara detta syfte har en fallstudie gjorts på SLU vilket är en tjänsteorienterad organisation som använder sig av ett externt granskat miljöledningssystem i sin kärnverksamhet. Utifrån detta har följande forskningsfrågor tagits fram.

1. Vilka strategiska tillvägagångssätt har SLU antagit för att integrera ett miljöledningssystem i kärnverksamheten utbildning och forskning?
2. Vilka effekter förväntar sig SLU ska uppnås och ge universitetet legitimitet genom att integrera miljöledningssystem i kärnverksamheten utbildning och forskning?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att intervjua fyra olika anställda på SLU i Uppsala som på olika sätt arbetar med miljöledningssystemet. Den kommer även avgränsas till att fokusera på SLUs arbete med integrationen av miljöledningssystemet i kärnverksamheten. Granskningen av kärnverksamheten avgränsas till utbildning och forskning vilka också är SLUs mest indirekta miljöpåverkande faktorer.

1.5 Uppsatsen struktur

Figur 1 visar en schematisk bild över uppsatsens struktur, samt en inledande text över varje kapitel.



Figur 1. Uppsatsens struktur. Egen berarbetning.

Under första kapitlet ges en introduktion och bakgrund till det ämne som uppsatsen ämnar belysa, för att sedan mynna ut i en problemformulering, syfte och frågeställningar.

Under det andra kapitlet redogörs det för samtliga teorier som utgör grunden för denna uppsats. Det kommer att avslutas i ett teoretiskt ramverk för att illustrera hur de olika teorierna kommer kopplas samman.

Under det tredje kapitlet beskrivs det vilken metod som har använts under uppsatsens gång samt en litteraturgenomgång.

Under det fjärde kapitlet redovisas det empiriska resultatet som samlats in från intervjuer med fyra olika respondenter.

Under femte kapitlet redogörs det för en diskussion och analys som ämnar koppla samman empiri och teori.

Under sjätte kapitlet kommer slutsatser att presenteras, en kritisk reflektion genomförs samt förslag ges på vidare forskning.

2 Teori

I detta kapitel kommer relevanta teorier presenteras. Teorierna är framtagna under litteraturgenomgången och har valts ut eftersom de anses bidra till uppsatsens syfte och frågeställningar. De teorier som kommer presenteras är: Strategic environmental management, Legitimitetsteorin samt Intressentteorin.

2.1 Strategic environmental management

Forskning inom Strategic management beskriver att det är en praktisk applicerbar teori och en sammankoppling mellan vad externa och interna intressenter ställer för krav på organisationen och hur en organisations strategier är utformade (Cox, et. al., 2012). Företag och organisationer har under de senaste åren förstått och insett att det finns en ökad efterfrågan på att de aktivt arbetar med miljömässiga och sociala aspekter i sin verksamhet (Porter & Kramer, 2005). Detta görs utöver de ekonomiska och vinstdrivande aspekterna som annars ligger till grund till många beslut och utformning av strategier (ibid.). Detta har gjort att allt fler företag väljer att integrera dessa aspekter i sin verksamhet och arbeta med dem genom strategic environmental management (Goldstein, 2002) som vidare refereras till som SEM. Ett sätt att arbeta med SEM är genom att använda sig utav miljöledningssystem som fungerar som ett verktyg för att integrera de miljömässiga aspekterna i en organisations verksamhet (Ammenberg, 2012).

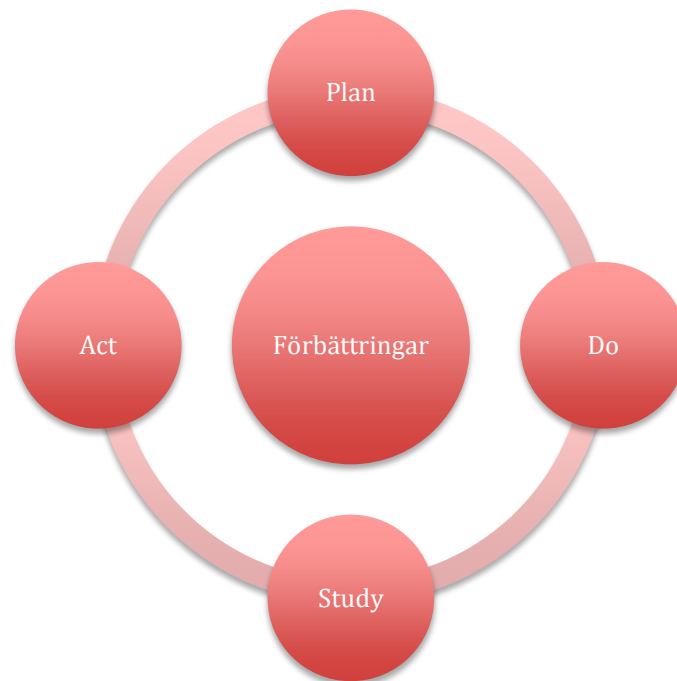
Tidigare forskning menar att SEM har utformats utifrån Triple Bottom Line (Elkington, 1997), som innebär att de ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekterna inkluderas i en organisation (Porter & Kramer, 2006). Genom att integrera dessa tre aspekterna fångar verksamheter upp värden som kunder och övriga intressenter allt mer efterfrågar och kräver (ibid.). Tidigare studier visar på att det finns en ökad efterfrågan och medvetenhet hos intressenter att organisationer arbetar med miljömässiga och sociala frågor (Mainieri, et. al., 1997). Genom att arbeta med denna typ av frågor kan organisationer stärka relationen till sina intressenter och även bidra till att öka samhällets medvetenhet om miljö- och sociala aspekter (Shrivastava, 1995).

Studier menar att genom att använda sig av SEM skapas konkurrensfördelar som till exempel ökade marknadsandelar och leder till att organisationer utnyttjar sina resurser på ett effektivt sätt (Goldstein, 2002). SEM har granskats i kontexten av två klassiska ekonomiska teorier, neo-klassisk teori (Goldstein, 2002) och capability approach (Sen, 1999) och det har utifrån detta identifierats motiv till att integrera SEM i sin organisation. Den neo-klassiska teorin grundar sig i att målet för en organisations existens är att vinstmaximera och fokus ligger på att se till att intäkterna täcker kostnaderna (Goldstein, 2002). Capability approach innebär att organisationer ska se till sina interna förmågor och att det är genom dessa förmågor som de kan bli konkurrenskraftiga och skapa innovativa lösningar för branschen (ibid.).

Utifrån dessa två teorier motiveras användningen av SEM eftersom det bland annat ämnar till att lokalisera verksamhetens miljöpåverkan vilket kan vara resultatet av ett ineffektivt arbete och resursslöseri (Goldstein 2002). Ur ett ledningsperspektiv motiveras användningen av

miljöledningssystem i form av ökad legitimitet, ökad intern motivation, ökad konkurrensfördel och på grund av påtryckningar från branschen (Bansal, 2000). Vidare argumenterar Goldstein (2002) att SEM leder till ett generellt bättre management där risker och kostnader fångas upp i ett tidigt skede och att verksamheten arbetar tvärfunktionellt för att ta fram de mest optimala lösningarna (Petts et. al., 1998). Denna teori stöds även av Ammenberg (2012) som menar att vid användningen av ett miljöledningssystem, som verktyg, arbetar verksamheter i processtrukturer istället för funktionsstruktur. Processinriktade organisationer ser till hur en produkt bildas från input till output istället för som i en funktionsstruktur där varje funktion enbart ansvarar för sin del av produktionen (ibid.). En funktion är till exempel tillverkning, ekonomi eller marknadsföring. Vid omställningen till en processtruktur innebär det att alla delprocesser i produktionen får en avgörande roll och leder till att verksamhetens miljöpåverkan enklare identifieras och snabbare åtgärdas (ibid.). Beroende på hur verksamheten ser ut och vart den befinner sig kommer dessa processer och strategier variera (ibid.; González-Benito & González-Benito, 2006).

Ett strategiskt tillvägagångssätt inom miljöledning är att använda sig av PDSA-cykeln som syftar till att ge struktur till organisationens miljöledningssystem och systematiskt arbeta för ständig förbättring (Ammenberg, 2012).



Figur 2. PDSA-cykeln. Egen berarbetning.

PDSA inkluderar fyra följande strategiska grundstenar: Plan, Do, Study, Act (Ammenberg, 2012) (se figur 2). Plan innebär att skapa en uppfattning om hur organisationens utgångsläge ser ut och ta fram relevanta mål för organisationen. Do berör hur de genomför arbetet för att uppnå de framtagna målen och vilka aktiviteter de innefattar. Den tredje grundstenen i cykeln som är study innebär att se om rutiner och mål uppnås. Act, som är den sista delen i processen

innebär förbättringsåtgärder som tagits fram utifrån uppföljning och analyser av det genomförda arbetet.

Det finns även olika faktorer som påverkar hur en organisation kommer välja att utforma de olika strategierna och tillvägagångssätten (González-Benito & González-Benito, 2006). Några av dessa faktorer är ledningens ställningstagande, kärnverksamheten, samt attityder och motivation från både interna och externa intressenter (ibid.).

En faktor som är central vid användningen av SEM och miljöledningssystem är ledningen och deras värderingar (González-Benito & González-Benito, 2006). Studier visar på att det är ledningens ansvar och roll att driva miljöarbetet och att det är utefter deras prioriteringar som arbetet utformas (Blomquist & Sandström, 2004). De driver miljöarbetet främst genom att se till hur resursfördelningen görs samt att koordinera olika avdelningar inom organisationen (González-Benito & González-Benito, 2006). Det finns även studier som menar att ledningens engagemang är en nyckelfaktor i ett framgångsrikt miljöarbete samt att beroende på hur ledningens förväntningar, värderingar, och uppfattning ser ut kommer strategier och arbetet anta olika nivåer inom miljöarbetet (Banjeree, 2001). Utifrån vilket sätt ledningen väljer att integrera ett miljöledningssystem kommer motivationen hos interna intressenter i organisationen påverkas och om ledningen är engagerad och kompetent kommer denna påverkan vara positiv (Ammenberg, 2012).

Kärnverksamheten i en organisation är också en faktor som påverkar hur miljöledningssystem utformas (Ammenberg, 2012). En verksamhet vars kärnverksamhet är att producera produkter med hög miljöpåverkan granskas dels under strikta lagkrav men granskas även hårt av intressenter eftersom verksamhetens miljöpåverkan är relativt synlig (Ammenberg, 2012; Seppo, 2008). Tjänsteverksamheter, det vill säga verksamheter som inte producerar fysiska produkter, har en mindre tydlig miljöpåverkan vilket också kommer påverka utformningen av miljöarbetet och vilka externa krav som ställs från intressenterna (Ammenberg, 2012). Till exempel universitet har utbildning och forskning som kärnverksamhet, vilket kan leda till svårigheter när deras miljöpåverkan ska identifieras och kvantifieras (ibid.). Detta på grund av att kärnverksamheten är mer abstrakt och svårare att mäta (ibid.). Skillnader uppstår även hos organisationer som ingår i den offentliga sektorn (ibid.) Detta beror enligt Ammenberg (2012) på att dessa organisationer inte är utsatta för samma typ av konkurrens som privata företag och att de har annorlunda lagkrav som måste efterlevas. Även att många organisationer i offentlig sektor kan ta mer ansvar i samhället och agera mer långsiktigt än vad företag kan göra leder till att universitet skiljer sig åt från privata företag.

2.2 Legitimitetsteori

Teorin om legitimitet redogör för de kopplingar som finns mellan organisationers värderingar och hur samhället uppfattar organisationen (Deegan & Unerman, 2011). Samhället skapar legitimitet till en organisation om en överensstämmelse finns mellan samhällets och organisationens värderingar (ibid.). Teorin gör det möjligt se legitimiteten som ett socialt avtal mellan organisationen och samhället de verkar i (Deegan & Unerman, 2011). Avtalet

upprättas mellan dessa två aktörer för att de avgörande förväntningarna från samhället ska fångas upp och för att organisationen ska ha möjlighet till en fortsatt existens (Guthrie et. al., 2004, s. 284).

Om det finns skillnader mellan samhällets och organisationens värdegrund finns det en risk att legitimiteten hos organisationen är hotad (Lindblom, 1994). Om de åsikter eller värderingar som samhället har om organisationen förändras kommer legitimitetshot att uppstå och legitimiteten riskerar att gå förlorad om de inte förändras i samma riktning (Deegan & Unerman, 2011). Vid förlorad legitimitet finns det risk att konsumenterna slutar efterfråga organisationens produkter eller tjänster (Samkin & Schneider, 2010).

För organisationer kan legitimitet ses som en begränsning (Dowling & Pfeffer, 1975). Detta på grund av att organisationer kontinuerligt har ett behov av att garantera att de är inom ramen för vad samhället anses vara godkänt (Guthrie et al., 2004, s. 284). Teorin om legitimitet grundar sig i att en organisations existens inte är något som organisationer har rätt till utan de måste göra sig förtjänt av (Deegan, 2002, s. 292). Samhället godkänner organisationers existens om de förpliktelser som samhället anser vara avgörande eftersträvas i organisationen (ibid.). För att det ska vara möjligt för en organisation att uppnå legitimitet krävs det att organisationens ledning har en kännedom om de förväntningar som samhället har på organisationen och att detta är något som eftersträvas (ibid.).

Det är viktigt att organisationer har en kännedom om att samhället som de befinner sig i är dynamisk och att förväntningar och normer förändras kontinuerligt (Samkin & Schneider, 2010). Detta gör att företag måste ha ett fortlöpande arbete med att integrera värderingar från samhället (Deegan & Unerman, 2011). Om organisationen inte följer med i förändringen kan de riskera att missnöje hos intressenter uppstår och legitimiteten till organisationen försämras genom att det sociala avtalet bryts (Samkin & Schneider, 2010).

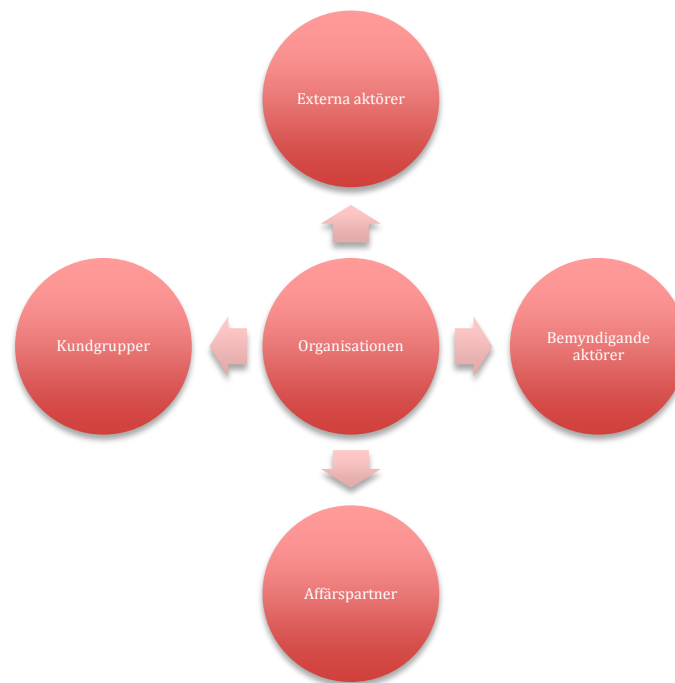
När konsumenter ska göra ekonomiska val finns det traditionellt några faktorer som har visat sig vara avgörande: kvalitet, värde, service och priset (Dixon, 2004). Eftersom samhället ständigt förändras har nya värderingar tillkommit såsom produkternas miljöpåverkan samt vilka skyddsåtgärder det finns för miljön (ibid.). Det finns olika dokument, exempelvis årsredovisning och hållbarhetsredovisning, som konsumenter och övriga intressenter kan ta del av för att se hur organisationerna arbetar kring miljöfrågor (O'Donovan, 2002).

För att uppnå och bevara legitimitet finns det flera olika strategier som organisationer kan använda sig av (Taylor et al., 2001). Dessa strategier kan användas när organisationen strävar efter att uppnå och bevara legitimitet (Samkin & Schneider, 2010). Bland annat finns det strategier som genererar legitimitet genom att påvisa organisationens miljöprestanda och miljöledning (Taylor et. al., 2001). Detta kan göras genom att organisationen själva informerar samhället om vilka förändringar de genomför genom rapporter eller marknadsföring. Ett annat sätt är att organisationen arbetar med att ta fram information om hur de uppfattas av samhället och försöker påverka denna uppfattning om den anses vara negativ (Taylor et. al., 2001). Därför är det viktigt att organisationers strategier och

värderingar kommuniceras ut i samhället vilket gör att organisationer måste lägga ner tid och pengar på att göra detta arbete synligt (Ashforth & Gibbs, 1990, s. 182). Genom att en organisation aktivt arbetar med miljömässiga frågor kan legitimitet från samhället utvecklas, då det påvisar organisationens försök att arbeta med aspekter som samhället efterfrågar (Lanis & Richardsson, 2012).

2.3 Intressentteori

Intressenter är ett välanvänt begrepp inom arbete kring miljö, där intressenter har en avgörande roll för organisationers verksamhet och utveckling (Löhman & Steinholtz, 2003). Detta på grund av att de kan påverka utformningen av miljöarbetet och sätta press på hur organisationen väljer att hantera sin miljöpåverkan. Intressenter definieras som “en grupp eller en individ som kan påverka eller påverkas av verksamheten i en organisation” (Freeman, 1984, s.46). Intressentmodellen fungerar som hjälp för att identifiera centrala intressenter i den aktuella organisationens kontext (Grafström, Göthberg & Windell, 2008).



Figur 3. Intressentmodellen från Roberts 2003 s.162. Egen bearbetning.

Roberts (2003) har tagit fram en utvecklad intressentmodell baserad på Dowlings (2001) modell (se figur 3). Modellen utgår från fyra kategorier, bemyndigande aktörer, affärspartners, externa aktörer samt kundgrupper. Bemyndigande aktörer omfattas bland annat av myndigheter, aktieägare, och staten (ibid.). Dessa intressenter är viktiga för organisationens fortlevnad eftersom det är de som sätter lagkrav samt krav på frivilliga förbättringsåtgärder för den aktuella organisationen (Roberts, 2003). Affärspartners omfattas av aktörer såsom leverantörer och medarbetare som båda spelar en viktig roll hos en organisation eftersom de skapar påtryckningar på organisationens miljöarbete (Buysse & Verbeke, 2003). Dessa påtryckningar kan vara i form av hur de anställda väljer att arbeta med utsatta miljökrav samt att leverantörer kan ha miljökrav på att deras kunder arbetar utifrån

vissa riktlinjer (ibid.). Externa aktörer omfattas av journalister, speciella intressegrupper, samhällsgrupper och media (Roberts, 2003). Dessa intressenter är centrala för en organisation eftersom de har möjlighet att påverka hur organisationen uppfattas i samhället (ibid.). Även FNs Global Compact ses som en del av externa aktörer eftersom de sätter övergripande krav på hur en organisation ska utföra sitt miljöarbete (Arenas et. al., 2009).

Den fjärde kategorin är konsumentgrupper som består av olika kundsegment, där alla kan antas ha olika förväntningar på organisationens beteende. Aragonien-Correa & Rubio-Lopez (2007) pekar på att det är viktigt att organisationer inte alltid grundar sina beslut i vad konsumenterna efterfrågar utan också se till vad som anses vara det bästa beslutet för dem på sikt och för organisationens framtida legitimitet. Detta kan bland annat gälla vid behovet av att förbättra miljöprestandan inom organisationen. Det finns risker med att grunda sitt miljöarbete i enbart kundernas krav och efterfrågan. Detta på grund av att konsumenterna agerar efter partiska preferenser och även beroende på om de har andra intressen som strider emot eventuella miljökrav. Alternativt att kunderna inte alltid är beredda att agera i enighet med vad de säger att de vill göra (ibid.).

Tidigare studier har även visat på att organisationer och företag är mer benägna att genomföra miljömässiga handlingar om trycket från intressenter är starkt samt att de externa frågorna är nära kopplade till organisationens miljöstrategi och kärnverksamhet (Roberts, 2003). Ett sådant genomförande är även mer sannolikt ifall organisationen ser en fördel med genomförandet alternativt om det finns en risk med ett passivt agerande (ibid.).

2.4 Teoretisk sammanfattning

För att en organisation ska överleva krävs det att den tar hänsyn till sina intressenter och hur deras värderingar ser ut (Robert, 2003). Olika intressenter har olika typer av påverkan vilket gör att organisationen har en komplex verklighet att bemöta (Buysse & Verbeke, 2003). Genom att bemöta dessa intressenters krav kan en organisation skapa både konkurrensfördelar och legitimitet (Porter & Kramer, 2006; Deegan & Unnerman, 2011).

Eftersom världen är dynamisk och komplex skiftar även samhällets värderingar (Samkin & Schneider, 2010). Historiskt sett har kunders fokus främst varit på pris och kvalitet, dock har fokus allt mer skiftat till att krav även ställs på hur organisationer arbetar med olika typer av miljö- och hållbarhetsfrågor (Samkin & Schneider, 2010; Dixon, 2004). För att bemöta dessa krav och värderingar krävs det att organisationer väljer att arbeta med miljömässiga aspekter för att försöka bibehålla sin legitimitet (Taylor et al., 2001; Bansal, 2000). Organisationer arbetar med dessa aspekter genom att använda sig av strategic environmental management och miljöledningssystem (Goldstein, 2002; Ammenberg, 2012).

Utifrån ovan nämnda teorier kommer en analys göras av en tjänsteorienterad organisations strategiska tillvägagångssätt med att arbeta med miljöledningssystem för att bidra till en ökad legitimitet från sina intressenter. Det kommer även föras en diskussion kring vad effekten i kärnverksamheten blir av att en organisation väljer att arbeta med miljöfrågor genom denna metod.



Figur 4. En illustration över relationen mellan organisation och intressenter. Egen bearbetning.

För att illustrera hur dessa teorier vidare kommer användas i uppsatsen har figur fyra utformats. Organisationen kan bemöta intressenternas miljökrav genom att använda sig av strategic environmental management, med syfte att leda till en ökad legitimitet från intressenterna.

3 Metod

Under detta kapitel beskrivs det vilken forskningsdesign som är vald, samt hur litteraturgenomgången gått till följt av en genomgång av den metod som valts ut för att genomföra studien.

3.1 Forskningsdesign

I uppsatsen tillämpas en kvalitativ forskningsstrategi, vilket innebär att kvaliteter snarare än kvantiteter fångas (Bryman & Bell, 2013). Detta på grund av att syftet är att få en djupare förståelse om ett enskilt fall och inte om en större population. Vidare kommer uppsatsen att utgå ifrån en induktiv forskningsprocess och ansats. En induktiv ansats innebär att empiriskt material samlas in för att sedan jämföras med befintliga teorier och resulterar i att ny teori genereras (Collis & Hussey, 2014.). Detta är i uppsatsens fall motiverat eftersom tillvägagångssättet var att samla in empiri från intervjuer för att vidare kunna analysera materialet med hjälp av aktuell och relevant teori.

Den epistemologiska inriktningen för uppsatsen är tolkningsperspektivet, vilket är en samhällsvetenskaplig inriktning (Bryman & Bell, 2013). Tolkningsperspektivet innebär att samhällsvetenskaplig forskning inte går att förklara med hjälp av naturvetenskapliga regler och antaganden. Detta bidrar till att det är möjligt att utforska andra faktorer utöver naturvetenskapliga, såsom sociala och kulturella faktorer (ibid.). Anledningen till att detta perspektiv valts är att uppsatsen ämnar studera ett samhällsfenomen där naturvetenskap och naturlagar upplevs svårapplicerad. Enligt Bryman & Bell (2013) är det viktigt att det finns en medvetenhet kring att forskare tolkar liknande situationer på olika sätt. Detta gör att det är viktigt att vara medveten om att den sociala verkligheten är diskursiv, det vill säga att den förändras när den studeras, och kan då ge olika utfall beroende på när och vem som studerar den (ibid.). Utifrån detta perspektiv är forskarens främsta uppgift att tolka människor från deras perspektiv och deras position i den aktuella kontexten (ibid.).

Uppsatsen utgår ifrån konstruktionistisk ståndpunkt eftersom den ämnar till att granska en social verklighet där sanningen uppfattas som subjektiv. Konstruktionismen är en ontologisk inriktning som innebär att sociala företeelser och deras mening är något som ständigt skapas och förändras av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2013). Detta innebär att sociala strukturer och företeelser inte tar form som något yttre i förhållande till människan utan något som skapas inom samspelet mellan olika aktörer.

3.2 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång genomförs för att ta reda på vilka kunskaper som finns samt att undersöka vad som tidigare har studerats inom det aktuella ämnesområdet (Bryman & Bell, 2013). En litteraturgenomgång ger en ökad kunskap inom ämnesområdet vilket bidrar till en mer grundlig studie (ibid.).

Litteraturgenomgången ligger till grund för det teoretiska ramverket i uppsatsen. Detta för att öka förståelsen för det aktuella ämnesområdet. Lämpliga vetenskapliga artiklar har tagits fram genom ett urval nyckelord som använts i databaserna Web of Science samt Primo. Vid sökning av vetenskapliga artiklar har följande nyckelord använts: intressentmodell, legitimitet, tjänsteorienterad organisation, miljöledningssystem, indirekt miljöpåverkan, direkt miljöpåverkan, kärnverksamhet, strategic environmental management. För att bemöta syftet med uppsatsen har tidigare forskning om legitimitetsteorin, intressentteorin samt teorier rörande strategic environmental management och miljöledning studerats för att se om ett gap kan identifieras eller finna relevanta samband. De databaser som har använts för att samla in dessa teorier och tidigare forskning är Primo, Google Scholar, Epsilon och Web of Science.

3.3 Fallstudie

Uppsatsen grundar sig i att granska en enskild organisation och skapa en fördjupad förståelse om denna vilket gör att en fallstudie är lämplig. Fallstudie är en forskningsdesign som lämpar sig vid kvalitativ företagsekonomisk forskning (Bryman & Bell, 2013). Fallstudie innebär en djupgående förståelse för ett specifikt fall, till exempel en organisation eller företag (ibid.). Denna förståelse leder till en fördjupad kunskap om det specifika fallet samt det valda ämnesområdet.

Uppsatsen ämnar fokusera på datainsamling från en fallorganisation och därav kommer inte multipel fallstudiedesign vara aktuellt vid denna studie. En multipel fallstudie rymmer flera olika fall, och har som tumregel att se till vilken fråga som det ligger fokus på (Bryman & Bell, 2013). En annan alternativ metod som finns tillgänglig är longitudinella studier som behandlar hur en situation förändras över tid (ibid.) Det kan också innebära studerande av ett visst fall som har använts under en tidigare tidpunkt och som forskaren ämnar studera återigen. Denna metod är inte applicerbar i uppsatsen eftersom fallstudien är begränsad till en kort period och därav är det inte möjligt att se hur fallet förändras över tid. Motivet för uppsatsen är att återge en ögonblicksbild av en situation och utifrån denna granska och analysera empirin som samlas in.

Den metod som är aktuell i uppsatsen för att samla in empiri benämns som en intern fallstudie. Detta innebär att undersökningen främst görs för att få inblick i detaljer och inte för att få kunskap om generiska frågeställningar eller andra fall (Bryman & Bell, 2013). Dock kan en fallstudie ge möjligheten att uppnå en teoretisk generaliserbarhet eftersom den kan generera begrepp och skapa mening i abstrakta propositioner (ibid.). Det är viktigt att en medvetenhet finns om att resultatet inte är statistiskt möjligt att generalisera för en hel population men att det kan vara relevant att använda vid forskning på liknande fall (ibid.)

Fallstudien ämnar undersöka hur ett miljöledningssystem integreras och vilka effekter det har på ett universitet. Valet att använda SLU som fallstudieorganisation grundar sig i att det är ett universitet som valt att arbeta med ett externt granskat miljöledningssystem samt har ett aktivt hållbarhetsarbete (www, SLU, 2017d). Det är även en organisation som befinner sig i

tjänstesektorn vilket är en sektor som inte har granskats i lika stor utsträckning som den producerande sektorn (Seppo, 2008).

3.4 Datainsamling

Det empiriska materialet samlas in genom fyra stycken intervjuer samt dokumentanalys. De fyra intervjuerna genomfördes med anställda på SLU på olika positioner. Anledningen till att intervjua dessa personer är att få en spridning i den empiriska insamlingen, i en förhoppning om att få en mer sanningsenlig bild av verkligheten.

Tabell 1. Intervjutabell. Egen bearbetning.

Intervju	Intervjuperson	Befattning	Datum
Intervju 1	Johanna Sennmark	Miljöchef	2017-04-05
Intervju 2	Peter Aspengren	Pedagogisk utvecklare	2017-04-18
Intervju 3	Lovisa Nilsson	Programstudierektor	2017-04-25
Intervju 4	Helena Hansson	Kursansvarig Forskare	2017-05-04

Eftersom detta är en fallstudie ligger både observationer och intervjuer till grund för det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2013). Den första intervjun genomfördes med SLU miljöchef, Johanna Sennmark. Anledningen till att en intervju med miljöchefen gjordes, är på grund av att hon är den som är ansvarig gällande SLUs arbete med miljöledningssystem och arbetets utformning på SLU. Den andra intervjun genomfördes med Peter Aspengren, som är anställd som pedagogisk utvecklare. Aspengren är ansvarig för en utbildning och workshop om hållbarhet i utbildningen som alla programstudierektorer ska eller har genomfört (pers. med., Sennmark, 2017). Motiveringen till varför Aspengren är av intresse att intervjua är hans kunskap gällande utbildningen och hur hållbarhetsfrågor inkluderas i utbildningarna. Intervju nummer tre och fyra omfattas av en intervju med programstudierektorn Lovisa Nilsson samt kursansvariga forskaren Helena Hansson, båda verksamma inom institutionen för ekonomi. Dessa är av intresse då de kan påvisa hur de faktiskt inkluderar hållbarhet i utbildningarna och i forskningen. Medvetenhet finns om att både programstudierektorn samt den kursansvarige forskaren arbetar på samma institution vilket skulle kunna bidra till en ensidig bild av arbetet. Dock är de av intresse då de båda har en aktiv roll i arbetet med miljöledningssystemet och kan bidra med relevant empiri till uppsatsen.

Vid insamlingen av empiri har även dokumentanalys genomförts, i form av informationsinhämtning från SLUs hemsida och utgivet material från Johanna Sennmark. Internetkällor är ett virtuellt dokument, vilket är en god potentiell dokumentkälla (Bryman & Bell, 2013). Motivet för att använda dessa källor i uppsatsen är för att få en uppfattning om

organisationen och redogöra för aktuell bakgrundsinformation. Det finns dock en risk att de insamlade dokumenten ger en entydig bild och påverkar hur studien vidare kommer att utformas (Bryman & Bell, 2013).

Vid datainsamling till detta arbete har både primär- och sekundärkällor använts. Primära källor är det materialet som direkt inhämtas från ursprunget, såsom intervjuer och observationer (Patel & Davidsson, 2003). Fördelen med primärkällor är att informationen är inhämtad direkt från källan och informationen går att anpassa efter syftet för studien (ibid.). Nackdelen med primärkällor är att forskaren kan utforma och påverka materialet i önskad riktning vilket kan påverka studiens trovärdighet (ibid.). I detta arbete kommer primärkällorna att vara intervjuerna av respondenterna samt observationer och en medvetenhet finns över forskarens effekt på materialet.

Sekundära källor är information som inhämtas vid andra tidpunkter, men som har ursprung i grundkällan (Bryman & Bell, 2013). I vissa fall kan det vara problematiskt att förlita sig helt på denna typ av källa eftersom det kan leda till tolkningsmisstag av den ursprungliga texten (ibid.). Fördelen med sekundära källor är att de blivit granskade av en extern part vilket ökar trovärdigheten i texten (ibid.). I detta arbete har sekundärkällor använts i form av information hämtad från SLUs hemsida.

3.5 Intervju genomförande

Under detta avsnitt redogörs det för intervjuernas struktur samt vilket tillvägagångssätt som används vid insamling av empirin.

3.5.1 Intervjuernas struktur

Val av intervjuform är semistrukturerade intervjuer, denna typ av intervjuform innebär att intervjuaren har ett frågeschema där frågornas ordningsföljd varierar (Bryman & Bell, 2013). Det som skiljer semistrukturerade intervjuer mot strukturerade intervjuer är att frågorna är mer allmänt formulerade vilket ger möjlighet till mer fördjupade svar och följdfrågor (ibid.). I uppsatsen är semistrukturerade intervjuer motiverade eftersom de ger möjlighet för respondenten att ge detaljerade och egna svar. Det är viktigt att under intervjun vara medveten om forskareffekt, att forskarens antaganden, värdering och val av frågor kommer att påverka intervjuens utfall (Bryman & Bell, 2013).

3.5.2 Utförande

Empirin samlades in genom fyra intervjuer med olika anställda på SLU: miljöchefen, en pedagogisk utvecklare, en programstudierektor samt en kursansvarig forskare. Med miljöchefen, den pedagogiska utvecklaren samt kursansvarig forskare varade intervjun mellan 30-60 min vardera. Vid dessa intervjuer användes en intervjuguide. Anteckningar fördes av två intervjuare och den tredje personen var ansvarig för att driva intervjun. För att underlätta vid analysen av empirin har intervjuerna spelats in, så möjlighet finns att lyssna på intervjun igen och förhoppningsvis fånga upp eventuella frågor (Bryman & Bell, 2013). Intervjun med programstudierektor utfördes med ett frågeformulär via e-post, då det fanns begränsade

möjligheter att träffa henne. Vid denna typ av intervju finns nackdel att respondenterna svarar på de frågor som finns i formuläret och inget annat, som hade kunnat vara av intresse (Bryman & Bell, 2013). Fördelen är dock att forskningseffekten bli mindre och det finns mindre tolkningsutrymme för författarna (ibid.).

3.5.3 Metod för analys

För att analysera den insamlade datan har template approach använts. Template approach innebär att forskaren kategoriserar data och använder sig av nyckelord för att vägleda hur analysen av datan ska genomföras (Crabtree & Miller, 1992). Det innebär även att innan data samlas in använder sig forskaren av dessa nyckelord för att skapa ett teoretiskt ramverk samt formulera sina forskningsfrågor. För att få in relevant teori till uppsatsen användes nyckelord och genom dessa skapat ett teoretiskt ramverk. Datainsamlingen som gjorts har analyserats med hjälp av forskningsfrågorna och kategoriserats in i tre olika kategorier: gemensamma, utbildning och forskning. Vidare har dessa kategorier sammanfattats i en tabell (se tabell 2) för att ge en överblick av den insamlade datan. Detta tillvägagångssätt är en del av template approach analysen där matriser och tabeller är vanliga för att sammanställa data (Crabtree & Miller, 1992). Utifrån de empiriska kategorierna och det teoretiska ramverket har en diskussion förts och slutsatser tagits fram för att besvara uppsatsens syfte.

3.5.4 Respondentvalidering

För att minimera misstolkningar och fel av den insamlade empirin genomförs en respondentvalidering (Bryman & Bell, 2013). Respondentvalidering innebär att den sammanställda empirin skickas tillbaka till respondenterna för möjlighet att korrigera eventuella missuppfattningar och kontrollera att intervjuaren har uppfattat informationen korrekt (ibid.). Nackdelen med denna metod är att respondenten riskerar att påverka det insamlade materialet på ett oönskat sätt, till exempel styra det i en viss riktning (ibid.). Fördelar med respondentvalidering är att genom denna kan empirin säkerställas att den stämmer och minimera felkällor, detta i sin tur leder till en ökad trovärdighet (ibid.). Efter en sammanställning av intervjuerna med miljöchefen, den pedagogiska utvecklaren samt den kursansvarige forskaren har en respondentvalidering genomförts. Respondentvalideringen genomfördes genom att intervjuerna sammanställde intervjun och skickade detta via e-post till respondenterna. Innan analysen av den införskaffade empirin gjordes, har respondentvalideringen returnerats till intervjuerna. Detta för att säkerställa att empirin stämmer överens med respondentens uppfattning.

3.6 Trovärdighet och autenticitet

Denna uppsats utgår från kvalitativt inriktad forskning med en induktiv ansats, där trovärdighet och autenticitet är relevanta begrepp (Bryman & Bell, 2013). Trovärdigheten delas upp i fyra underkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (Guba & Lincoln, 1994).

Tillförlitlighet handlar om beskrivningen av den sociala verkligheten som beskrivs tydligt enligt önskad uppfattning samt hur resultatet accepteras i de berörda aktörernas ögon (Guba &

Lincoln, 1994). Detta kan bedömas med hjälp av respondentvalidering samt triangulering (ibid.). I uppsatsen används respondentvalidering, vilket innebär att bekräftelse fås på att beskrivningen av empirin är riktig, i detta fall den insamlade empirin från genomförda intervjuer. Överförbarheten berör hur resultaten är överförbara till annan tid, plats eller endast tillämpligt på det kontextuellt unika för den aktuella undersökningen (Guba & Lincoln, 1994). Då denna uppsats grundar sig i en fallstudie om SLU och deras arbete med miljöledningssystem, ses svårigheter i att direkt överföra resultaten på annan kontextuell situation. Däremot kan resultaten från en fallstudie vara relevant vid vidare forskning om liknande fall (Bryman & Bell, 2013). Pålitlighet handlar om att forskaren ska anta ett granskande synsätt, vilket innebär att en fullständig redogörelse ska genomföras för alla faser i forskningsprocessen (ibid.). Detta utförs genom att redogöra för valet av intervjupersoner, ha en klar problemformulering som grundar sig i uppsatsens bakgrundskapitel, samt redogörelse för val som tagits gällande teorier och metoder. Det sista delkriteriet är konfirmering som utgår ifrån att forskaren aldrig kan antas vara helt objektiv, men berör även vikten av att forskaren agerat i god tro (Bryman & Bell, 2013).

För att uppnå autenticitet, har Guba & Lincoln (1994) formulerat ytterligare fem delkriterier. Det första delkriteriet benämns som rättvis bild, som omfattar ifall en tillräckligt rättvis bild ges av de olika uppfattningar som finns i den aktuella grupp som studerats (Bryman & Bell, 2013). För att säkra detta genomförs intervjuer med anställda inom olika roller, för att skapa en spridning i det insamlade intervjumaterialet och därmed undvika vinkling. Utöver denna finns ytterligare fyra delkriterier som berör autenticitet; ontologisk, pedagogisk, katalytisk samt taktiskt (ibid.). Dessa omfattas frågeställningar kring vad resultatet från undersökningen har bidragit med för effekter för de medverkande aktörerna. I denna uppsats berör detta de aktuella intervjupersonerna.

3.7 Etiska aspekter

I uppsatsen har etiska aspekter tagits hänsyn till för att säkerhetsställa att det insamlade materialet och resultat har använts och samlats in på ett etiskt korrekt sätt. En av dessa aspekter är att samtycke finns mellan författarna och intervjuobjekten om att deltagandet är frivilligt samt att de innan intervjun tar del av syftet med uppsatsen (Bryman & Bell 2013). De fyra intervjuade personerna fick innan intervjun ta del av uppsatsen syfte och gav även sitt godkännande att intervjun spelades in. De var medvetna om att det inspelade materialet används som empiriskt material till uppsatsen. Vidare kan en diskussion föras om hur intressekonflikter och nära kontakter riskerar att påverka uppsatsens resultat (Bryman & Bell, 2013). I denna uppsats har detta beaktats eftersom författarna är studenter vid fallorganisationen vilket innebär att de har en tidigare relation till organisationen. Det uppmärksammas för att minska risken att missvisande resultat redovisas och för att öka medvetenheten hos författarna om deras påverkan på resultatet.

3.8 Reflexivitet

Vid intervjun bör medvetenhet finnas kring forskareffekten, att forskarens val av frågor, grundläggande värderingar och antaganden påverkar utfallet av intervjun (Alvesson, 2003). Enligt Alvesson (2003) bör forskaren vara reflexiv vid insamlingen av empiri och därmed bidra till en mer korrekt bild av intervjupersonernas verklighetsuppfattning. När insamlingen av empirin gjorts är det viktigt att dessa intervjuer granskas som intervjuer och inte som en helt korrekt avspeglning av hur verkligheten ser ut (ibid.). Johnson & Duberley (2003) menar att det finns tre olika former av reflexivitet; metodologisk, dekonstruktiv och kunskapsteoretisk. Inom alla tre formerna menar författarna att det är centralt att det finns en medvetenhet om att forskaren spelar en stor roll i hur empirin formas genom metodval, hur den sociala miljön uppfattas och att forskaren behöver reflektera över vilken kontext som den befinner sig i. Med detta i beaktning har empirin samlats in till denna uppsats genom semistrukturerade intervjuer och en medvetenhet om forskarens roll har varit närvarande under hela processen.

4 Resultat

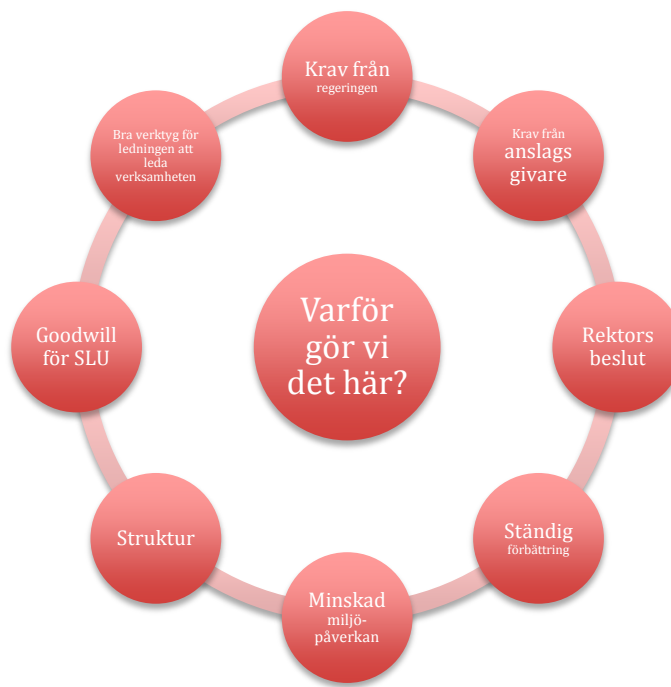
I detta kapitel redogörs det för den insamlade empirin från de fyra intervjuerna som genomförts samt från dokumentanalyser.

4.1 Empirisk bakgrund

Det finns 16 universitet i Sverige varav SLU är ett av dem (www, Studera vidare, 2014). SLU är ett ungt universitet som grundades år 1977, efter att en sammanslagning mellan Veterinärhögskolan, Lantbrukshögskolan, Skogshögskolan, Skogsmästarskolan samt Veterinärinrättningen i Skara gjorts (www, SLU, 2017e). Universitetet finns fortfarande på olika platser men alla campus är inkluderade under gemensam ledning och namn. Den största delen av deras verksamhet bedrivs på orterna Alnarp, Skara, Skinnskatteberg, Umeå och Uppsala (www, SLU, 2017b). Där återfinns olika typer av verksamheter som bland annat livsmedelsproduktion, miljöanalyser, utbildning och forskning (pers. med., Sennmark, 2017).

SLU har en framtagen verksamhetsidé som innebär att utveckla kunskapen kring hållbart utnyttjande av naturresurserna och människans förvaltning av dessa (www, SLU, 2017f). Universitetet menar att detta ska ske genom samverkan mellan kärnverksamheten och det omgivande samhället (ibid.). För att arbeta aktivt med verksamhetsidén samt att följa lagkrav har SLU ett externt granskat miljöledningssystem, som bidrar till att identifiera deras mest betydande miljöpåverkan (www, SLU, 2017a). Att använda sig av ett sådant system resulterar i att universitetet blir certifierade enligt standarden ISO14001 vilket innebär att en kontinuerlig extern granskning genomförs (pers.med., Sennmark, 2017). År 2016 blev alla SLUs verksamheter certifierade efter att rektorn tagit beslutet om att hela universitetet ska vara miljöcertifierat innan årets slut (www, SLU, 2017g). I dagsläget finns elva olika certifikat gällande på de olika verksamheterna där det finns miljösamordnare för varje certifikat och där miljöchefen har huvudansvaret (pers. med., Sennmark, 2017).

Kärnverksamhetens roll i miljöledningssystemet kom på tal för cirka sex år sedan under ett möte mellan miljöchefen och den pedagogiska utvecklaren vid universitetet (pers. med., Aspengren, 2017). Där fördes en diskussion kring hur kärnverksamheten kunde inkluderas i SLUs miljöledningssystem (ibid.). Idag är kärnverksamheten en central del i miljöledningssystemarbetet, där den är inkluderad i SLUs miljömål (www, SLU, 2017h).



Figur 5. Johanna Senmark, 2017. Egen bearbetning.

Anledningen till att SLU arbetar med miljöledningssystem beskrivs genom figur fem, se ovan (pers. med., Senmark, 2017). Här återfinns åtta olika argument och krav för att universitetet ska genomföra detta arbete. De inkluderar krav från externa intressenter i form av regeringen, anslagsgivare, samt samhällets förväntningar på en minskad miljöpåverkan. De interna drivkrafterna och intressenterna identifieras som rektorn, ledningen och genom att använda ett miljöledningssystem ger det en struktur och goda förutsättningar för att ständigt förbättras och utvecklas (ibid.).

4.2 Miljöledningssystem i kärnverksamheten

I detta avsnitt kommer resultatet om SLUs strategiska tillvägagångssätt presenteras från den insamlade empirin. Tillvägagångssätten är indelade i tre underkategorier: gemensamma, utbildning och forskning.

4.2.1. Gemensamma

Universitetet arbetar utefter efter ett externt granskat miljöledningssystem vilket kräver en engagerad ledning enligt miljöchefen. I dagsläget är SLUs rektor en drivande aktör i att marknadsföra universitetets hållbarhetsprofil, samt visar stort intresse vid offentliga sammankomster och via rektorns blogg (pers. med., Senmark, 2017). Miljöchefen menar

även att det externt granskade miljöledningssystemet får en naturlig roll under diverse ledningsmöten och utifrån ledningens stöd integreras kärnverksamheten som den mest centrala delen i arbetet. För att arbeta med miljöledningssystemet applicerat på kärnverksamheten, har SLU tagit fram 12 olika miljömål (pers. med., Sennmark, 2017; www, SLU, 2017h). Miljömålen är ett krav från det miljöledningssystem som SLU använder sig av, vilket är grundat i kraven på att miljöarbetet ska vara mätbart samt att möjlighet för uppföljning ska finnas (pers. med., Sennmark, 2017). De framtagna målen är utformade till att appliceras på hela universitetets kärnverksamhet där bland utbildning och forskning (ibid.).

4.2.2 Utbildning

En del av kärnverksamheten är utbildning, som inkluderas i miljömålen (pers. med., Sennmark, 2017). Två av miljömålen berör det obligat som föreligger för programstudierektorer samt kursansvariga att genomföra en workshop som kallas Utbildning för Hållbar utveckling i Utbildningen (UHU) (www, SLU, 2017h). Utbildningen bygger på att deltagarna ska lära sig hur ett hållbarhetsperspektiv kan inkluderas i deras undervisning samt i de olika programmen (pers. med., Aspengren, 2017). Workshopen innebär att deltagarna tar med sig respektive kurs- eller programstudieplan där de har möjlighet att föra diskussion kring hur hållbarhetsaspekten ska integreras i kurser och program (pers. med., Hansson 2017). Responsen från deltagarna har varit positiv gällande workshopen enligt den pedagogiska utvecklaren och han menar att detta beror på ett övergripande intresse kring hållbarhet hos programstudierektorer och kursansvariga.

Ett annat exempel på hur SLU arbetar med att bemöta miljöledningssystemet och kraven på mätbarhet och möjlighet till uppföljning är en nyligen tillkommen fråga som har adderats till programutvärderingarna (pers. med., Aspengren, 2017). Denna fråga handlar om hur väl hållbarhetsperspektivet uppfattas inkluderas i de olika programmen på universitetet (ibid.). I dagsläget finns inte en liknande fråga i kursutvärderingarna men målet är att införa detta inom en snar framtid (pers. med., Sennmark, 2017).

Det finns olika roller inom miljöledningssystemet på SLU, bland annat programstudierektorerna som arbetar med att inkludera hållbarhetsperspektivet i respektive utbildningar (pers. med., Sennmark, 2017). Programstudierektorn vid institutionen för ekonomi, arbetar med detta i sina dagliga arbetsuppgifter genom två olika delar (pers. med., Nilsson, 2017). Den första delen inkluderar de mätbara delarna som är enklare att utvärdera och bocka av (ibid.). Det handlar om att få ut information om miljöledningssystemet i undervisningsbyggnaderna till studenter samt att kartlägga hur väl framtagna hållbarhetsmål i kursen har uppnåtts (ibid.). Den andra delen inkluderar att samordna olika intressenters intressen, dels mellan studenter och lärare men även med utbildningsnämnd, programnämnd och arbetsmarknad (ibid.). Detta innebär att identifiera var hållbarhetsmålen ska inkluderas i utbildningen samt att i samråd med arbetslivet ta fram vilka kompetenser som efterfrågas på arbetsmarknaden. Det är även i samråd med dessa intressenter som programstudierektorn har möjlighet att förklara vilket hållbarhetsinnehåll utbildningarna har (pers. med., Nilsson, 2017). Ett exempel på detta är hur ett förtydligande krävdes angående hur en specifik utbildning inkluderar nationalekonomiska kunskaper kring hållbarhetsfrågor. Detta eftersom

denna typ av kunskap är något som efterfrågas på arbetsmarknaden och var inte tidigare tillräckligt tydligt beskrivet (ibid.). Ytterligare ett exempel på hur programstudierektorn arbetar med miljöledningssystemet är att hon tillsammans med en kursansvarig forskare på institutionen för ekonomi tagit fram kursmoment för att inkludera hållbarhetsaspekterna i en företagsekonomisk kurs.

4.2.3 Forskning

En annan del av kärnverksamheten är forskning, vilket även den inkluderas i miljöledningssystemet (pers. med., Sennmark, 2017). Forskningsdelen uppfattas inte påverkas lika mycket av miljöledningssystemet som utbildningsdelen gör (pers. med., Hansson, 2017). Detta grundat i att forskningen inte får styras av ledningen utan drivs främst av intresse och nyfikenhet hos de olika forskarna samt vilken typ av forskning som efterfrågas av anslagsgivarna (pers. med., Hansson, 2017). I forskningsrådet FORMASs forskningsanslag finns det krav på att ett hållbarhetsperspektiv ska redovisas för hur det beaktas i forskningen. Att denna aspekt lyfts tror den kursansvarige forskaren gör att hon tillsammans med sina kollegor får krav på sig att se till hur de arbetar med hållbarhetsfrågorna (pers. med., Hansson, 2017). Likt FORMAS har även Naturvårdsverket krav på forskningen i form av att de kräver att forskaren ska arbeta utefter ett miljöledningssystem (pers. med., Sennmark, 2017).

Ett annat exempel på hur forskningen påverkas av miljöledningssystemet är de riktlinjer och tre miljömål som är satta gällande tjänsteresor ([www, SLU, 2017h](http://www.slu.se)). Den kursansvarige forskaren menar på att deras arbetssätt påverkas genom att de uppmuntras att ta IT-möten över länk, och att resa mindre med flyg.

4.3 Effekter av miljöledningssystem

I detta avsnitt kommer de förväntade effekterna av arbetet med miljöledningssystem i kärnverksamheten på SLU presenteras. De förväntade effekterna är indelade i tre underkategorier: gemensamma, utbildning samt forskning.

4.3.1 Gemensamma

Inom de gemensamma tillvägagångssätten lyfter miljöchefen intressenternas påverkan och deras krav på miljöledningssystemet. Hon menar på att externa intressenter, till exempel framtida studenter, inte väger in miljöarbetet som en aspekt i sitt val av utbildning. Däremot tror miljöchefen att miljöarbetet är viktigare för de redan befintliga studenterna samt för de anställda, till exempel forskare. Detta beror på att många studenter och forskare på skolan har ett generellt miljöintresse, vilket också miljöchefen tror leder till en stolthet över SLU, som universitet och arbetsplats. Miljöchefen menar även att ett bra och strukturerat miljöledningssystem bidrar med motivation för anställda vilket i sin tur bidrar till att samarbetet inom universitetet blir mer effektivt. Att SLU bedriver ett framgångsrikt miljöledningssystem styrks genom Naturvårdsverkets rankning på miljöledning i staten där SLU befinner sig på andra plats (Naturvårdsverket, 2017). Rankningen granskar i vilken grad statliga myndigheter har ett systematiskt miljöarbete som är integrerat i verksamheten och där SLU bedöms ha integrerat det till en mycket hög grad (ibid.).

Miljöchefen använder sig av uttrycket “sopa framför egen dörr” när hon talar om SLUs miljöledningssystem. Med detta menar hon att det är viktigt för SLU som profilerar sig som ett hållbarhetsinriktat universitet att genomföra ett framgångsrikt miljöarbete (ibid.). Detta gör SLU genom att arbeta utefter ett externt granskat miljöledningssystem, menar miljöchefen. Den kursansvarige forskaren påpekar även att det skapar legitimitet att arbeta utefter ett miljöledningssystem eftersom SLU har en uttalad hållbarhetsprofil. Intressenter som studenter och forskare får ett ökat förtroende för universitetet och blir motiverade till att bidra till verksamheten (pers. med., Hansson, 2017). Däremot tror miljöchefen att SLU drabbas mer negativt av att ha ett bristande miljöarbete, än vad de får för positiva effekter av att ha ett välskött miljöarbete. Detta just beroende på att förväntan från SLUs olika intressenter att universitetet ska arbeta aktivt med miljöaspekter i sin kärnverksamhet (pers. med., Sennmark, 2017).

SLUs ledning uppfattas lägga stor vikt vid att universitetet har ett framgångsrikt miljöledningssystem samt en tydlig hållbarhetsinriktning (pers. med., Aspengren, 2017). Den pedagogiska utvecklaren nämner att det frekvent omnämns i rektorns blogg samt är ett ämne som ständigt lyfts på styrelsemöten och ledningsmöten. Det är genom stödet från ledningen som workshopen UHU har kommit till och även att miljöledningssystemet integreras i kärnverksamheten på ett aktivt sätt (pers.med.,Aspengren, 2017). Miljöchefen menar att ledningens stöd ger förtroende till intressenterna och menar även att genom detta stöd kan hon tillsammans med miljökoordinatorerna genomföra omfattande förändringar i universitetets kärnverksamhet.

Miljöchefen beskriver även att miljöledningssystemet öppnar upp för en intressentdialog som leder till samarbeten med verksamheter och företag i universitetets närområden. Hon ger ett exempel på ett samarbete som har ingåtts mellan SLUs campus i Umeå med IKEA som är beläget i närområdet. Detta samarbete blev aktuellt till följd av bådats tydliga hållbarhetsinriktning (pers. med., Sennmark).

4.3.2. Utbildning

Genom att driva workshopen UHU för både programstudierektorer och kursansvariga är förhoppningen att deltagarnas kunskap från workshopen ska bidra till att hållbarhetsaspekten allt mer integreras i de olika kurserna och programmen som bedrivs på SLU (pers. med., Aspengren, 2017). Förhoppningen är enligt den pedagogiska utvecklaren att deltagarna ska bli mer medvetna om hur de ska arbeta med hållbarhetsfrågor i sina respektive kurser och program. Utifrån det menar den pedagogiska utvecklaren att om utbildningen håller den förväntade kvaliteten kommer det även ge positiva resultat och effekter i utbildningen för studenterna. Han menar på att det finns svårigheter i att mäta kvaliteten på workshopen, på grund av att det inte finns examinerande moment kopplat till denna (pers. med., Aspengren, 2017). Han menar även att hållbarhetsaspekterna ska integreras i kursmålen vilket gör att de kursansvariga kommer ha ett krav på sig att inkludera dessa frågor i sina kurser.

Ytterligare en förväntad effekt av att integrera hållbarhetsperspektivet i utbildningen är att studenterna ska få en bredare kompetens inom området och även ha verktygen för att bemöta komplexa problem som kan uppstå i arbetslivet (pers. med., Aspengren, 2017). Den pedagogiska utvecklaren menar att det är universitetets uppgift att se till att studenterna har generella kompetenser vilket också är ett krav som ställs från staten i form av Högskolelagen (SFS:1992:1434). Dessa generella kompetenser innebär att studenterna ska ha förmågan till att lösa komplexa problem, ha ett systemtänk, kritiskt tänkande samt att vara kapabla till att samarbeta i grupp (pers. med., Aspengren, 2017). Inkluderat i dessa kompetenser menar den pedagogiska utvecklaren även att hållbarhetsfrågorna får en viktig roll och det är genom att ge studenterna kunskap inom detta område som SLUs studenter ska differentiera sig på arbetsmarknaden (ibid.). Även programstudierektorn menar att förhoppningen med integrationen är att studenterna ska skapa en djup förståelse om hållbarhetsfrågor och inte enbart ytlig kunskap om området (pers. med., Nilsson, 2017). Detta arbetas även med i form av att programrådet successivt ändrar om de befintliga ramscheman för programmen och går systematiskt igenom hur de olika programmen inkluderar hållbarhetsaspekter (ibid.)

4.3.3 Forskning

Den kursansvariga forskaren menar på att miljöledningssystemets inverkan på forskningen bidrar med ökad medvetenhet om hållbarhetsfrågor hos forskarna (pers. med., Hansson, 2017). Detta till följd av de framtagna kraven på tjänsteresor och kraven från anslagsgivare. Den kursansvarige forskaren berättar att SLU påvisade att de totala koldioxidutsläppen ökade markant vid flygresor i jämförelse med tågresor. När detta tydliggjordes för forskarna skapades en medvetenhet om hur mycket de olika transportmedlen bidrar med i form av koldioxidutsläpp (pers. med., Hansson 2017). Denna medvetenhet resulterade i att fler möten görs via IT-möten istället för direkta möten (ibid.). En annan effekt av IT-möten är den tidseffektivisering de ger, menar den kursansvarige forskaren vilket också gör att det är ett mer motiverat val även ur det perspektivet.

Gällande effekterna av hållbarhetskraven för att tillgå forskningsanslag anser den kursansvariga forskaren att detta leder till en ökad medvetenhet inom området, detta på grund av att forskaren tvingas reflektera över hållbarhetsperspektivet i sin forskning.

4.4 Sammanställning resultat

Under denna del kommer en sammanfattning över resultatkapitlet att redovisas. Resultatet är grundat i intervjuerna av fyra olika personer och hur de uppfattar SLUs miljöledningssystem och arbetet kring det i kärnverksamheten.

Tabell 2. Sammanställning av resultat. Egen bearbetning.

	Strategiska tillvägagångssätt inom miljöledningssystemet	Förväntade effekter av miljöledningssystemet
Gemensamma	Aktiv ledning Miljömål	Legitimitet Samarbeten Motivation
Utbildning	UHU Omarbetning av programplaner, kursplaner och kursmål Programutvärderingsfråga	Ökad kompetens hos programstudierektorer & kursansvariga Integrering och förtydligande i program och kursplaner Unika studenter
Forskning	Inga tydliga riktlinjer om forskningsområde Val av tjänsteresor Hållbarhetsperspektiv på forskningen	Öka andelen IT-möten Ökad medvetenhet om resornas miljöpåverkan Möjlighet till att ta specifika anslag

De gemensamma strategiska tillvägagångssätten som identifierats grundat i uppsatsens observationer är att miljöledningssystemet är integrerat i hela kärnverksamheten. Förväntade effekten av denna integration är att arbetet förväntas ge legitimitet till universitetet samt ökade möjligheter till diverse samarbeten.

Följande strategiska tillvägagångssätt identifierats inom utbildningen: UHU, omarbetning av programstudieplaner, kursplaner och kursmål, samt användningen av en programutvärderingsfråga. Dessa tillvägagångssätt förväntas ge effekter i kärnverksamheten i form av en ökad kompetens hos programstudierektorer och kursansvarig gällande hållbarhetsperspektiv i utbildningen, en integration och förtydligande kring kursinnehåll av hållbarhetsaspekter. Förväntade effekter förväntas även ges i form av legitimitet till universitetet, att SLU kommer producera unika studenter samt diverse samarbeten.

Inom forskningen, som är en del av SLUs kärnverksamhet, har få strategiska tillvägagångssätt identifierats kring hur miljöledningssystemet ska inkluderas i den. De tillvägagångssätt som har identifierats är val av tjänsteresor samt att inga tydliga riktlinjer finns gällande hur forskningsområden ska utformas. Förväntade effekter som identifierats av tillvägagångssätten är en ökad medvetenhet hos forskarna samt en möjlighet till att ta specifika anslag där krav på ett hållbarhetsperspektiv föreligger. Även en ökad andel IT-möten ses som en effekt, där detta

även lett till mer tidseffektivt arbete för forskaren, eftersom hen kan dra ner på sina tjänsteresor till följd av detta.

5 Diskussion

Under detta kapitel kommer en diskussion föras om resultatet kopplat till utvald teori.

5.1 Miljöledningssystem i kärnverksamheten

I följande avsnitt kommer de identifierade strategiska tillvägagångssätten redogöras för. De olika tillvägagångssätten är indelade i tre underkategorier: gemensamma, utbildning och forskning.

5.1.1 Gemensamma

En av anledningarna till att SLU har valt att integrera ett miljöledningssystem i sin verksamhet är på grund av de krav som kommer i från externa intressenter (pers. med., Sennmark, 2017). Främst är det externa krav i form av lagkrav från regeringen som har beslutat att alla statliga myndigheter ska arbeta med ett miljöledningssystem (ibid.). Detta visar på att staten blir en avgörande intressent och vilket också speglas i Roberts (2003) utvecklade intressentmodell. I modellen är en av kategorierna bemyndigade aktörer som inkluderar staten, regeringen och andra myndigheter (Roberts, 2003). Roberts (2003) nämner dessa intressenter som viktiga för organisationens fortlevnad, detta på grund av de lagkrav som ställs och hur dessa påverkar organisationens verksamheter. Att bemyndigande aktörer har en central roll för en organisations fortlevnad beskriver även miljöchefen eftersom det är lagkrav som måste följas för att fortsätta bedriva universitetets verksamhet.

Till följd av lagkravet från regeringen har ett rektorsbeslut tagits om att införa ett externt granskat miljöledningssystem på SLU (pers. med., Sennmark, 2017). Den pedagogiska utvecklaren menar att ledningen har visat ett stort engagemang och lagt stor vikt vid arbetet av miljöledningssystemet. Vikten av engagemanget från ledningen ses i litteraturen där Blomquist & Sandström (2004) menar att ledningen har en viktig roll vid utformningen av miljöarbetet. Detta eftersom det är deras ansvar att prioritera och leda miljöarbetet framåt (Blomquist & Sandström, 2004). Det finns studier som visar på att ledningens engagemang är en nyckelfaktor för ett framgångsrikt miljöarbete, där deras värderingar, förväntningar och uppfattningar leder till vilket tillvägagångssätt som används vid arbetet med miljöledningssystemet (Banjeree, 2001). Att ledningens engagemang har en central del i ett miljöledningssystem visar även miljöchefen på då hon lyfter vikten av ledningens engagemang och stöd i miljöledningssystemet. Hon menar på att ledningens engagemang leder till ett förtroende gentemot intressenterna, samt underlättar för miljökoordinatorerna att genomföra förändringar inom SLUs kärnverksamhet (pers. med., Sennmark, 2017).

Miljöchefen berättar att kärnverksamheten är en central del i miljöledningssystemet på SLU (pers. med., Sennmark, 2017), som i dagsläget inkluderas i två av SLUs framtagna miljömål (www, SLU, 2017h). I organisationer är kärnverksamheten en faktor som påverkar tillvägagångssättet i arbetet med miljöledningssystemet (Ammenberg, 2012) och SEM (González-Benito & González-Benito, 2006). Beroende på vilken typ av kärnverksamhet som bedrivs, tjänsteorienterad eller produktionsorienterad, kommer kraven och förväntningarna

från intressenter variera (Ammenberg 2012; Seppo, 2008). Eftersom kärnverksamheten som bedrivs på SLU är abstrakt och svår att mäta (se bakgrundsavsnitt, kapitel 1) finns det enligt miljöchefen svårigheter i att definiera och kvantifiera den indirekta miljöpåverkan. Detta leder till att intressenterna inte ställer lika höga krav, enligt Ammenberg (2012) men i SLUs fall som har uttalad hållbarhetsprofil upplevs kraven från intressenterna vara relativt höga (pers.med., Sennmark, 2017). Utformningen av miljöledningssystemet påverkas därför av kärnverksamheten eftersom intressenterna förväntar sig att SLU arbetar med miljöaspekterna, främst inom utbildning och forskning eftersom de har en central roll i verksamheten (ibid.).

5.1.2 Utbildning

Ett sätt att tillämpa ett strategiskt tillvägagångssätt i ett miljöledningssystem är användandet av PDSA-cykeln (Ammenberg, 2012). Detta för att på ett systematiskt sätt kunna utöva ständig förbättring av ledningssystemet (ibid.). Den första byggstenen är Plan, vilken innefattar att analysera utgångsläget och utifrån det ta fram relevanta mål för verksamheten (ibid.). Detta görs i SLUs arbete genom att miljöchefen, med hjälp av miljökoordinatorerna, analyserar verksamhetens miljöpåverkan och utifrån det tar fram specifika miljömål. Nästa byggsten är Do, vilken omfattas av olika aktiviteter och handlingar som utförs för att uppnå de framtagna målen (Ammenberg, 2012). I utbildningsdelen på SLU syns detta i UHU och i integreringen av hållbarhetsperspektiv i kursplaner, kursmål och programstudieplaner (pers. med., Sennmark, 2017). Nästa byggsten består av Study som innebär att se om mål uppfylls samt om rutiner följs (Ammenberg, 2012). Detta genomförs på SLU genom att lägga till en fråga i programutvärderingen som berör hur väl hållbarhetsperspektivet uppfattas inkluderas i programmet (pers. med., Aspengren, 2017). Miljöchefen menar på att detta möjliggör för att se om SLU genomför det de säger sig ska genomföra, i detta fall inkludera ett hållbarhetsperspektiv i utbildningarna. Act är nästa byggsten som omfattas av uppföljning och ständig förbättring (Ammenberg, 2012). De tillvägagångssätt som strategiskt är satta för SLU omfattas av UHU, tillämpning av ett hållbarhetsperspektiv på utbildningarna samt frågan i programutvärderingen (pers. med., Sennmark, 2017). Bland dessa har uppföljning endast skett på UHU, detta genom att kontrollera att 75 procent av de kursansvariga och alla programstudierektorer på SLU har genomfört utbildningen innan slutet på 2017 (www, SLU, 2017h).

Syftet med PDSA-cykeln är att identifiera den mest betydande miljöpåverkan och utifrån detta ständigt förbättra verksamhetens strategiska miljöarbete (Ammenberg, 2012). Miljöchefen pekar på att utbildningen har en central del i SLUs kärnverksamhet vilket gör det avgörande att ha detta angreppssätt tillämpat på utbildningsdelen.

5.1.3 Forskningen

Även inom forskningen på SLU kan ett strategiskt tillvägagångssätt tillämpas med hjälp av PDSA-cykeln. Plan-byggstenen i forskningen är, likt i utbildningen, framtagningen och sammanställningen av de 12 olika miljömålen som SLU har (pers. med., Sennmark 2017). Ett av miljömålen som berör forskningen är målet om att minska koldioxidutsläppen genom tjänsteresor och genomföra IT-möten istället (www, SLU, 2017h). Utifrån PDSA-cykeln identifieras Do-grundstenen i forskningen som hur forskares arbetssätt är utformat. Den kursansvariga forskaren menar att detta innebär att forskarna reser mindre med flyg och ökat

andelen IT-möten under sin forskning. Byggstenen Study som innebär att se hur rutiner följs (Ammenberg, 2012) identifieras i SLUs forskningsverksamhet i form av att antal tjänsteresorna granskas och uppföljning görs på hur mycket koldioxidutsläpp de orsakat (www, SLU, 2017h). Nästa del i PDSA-cykeln, Act, innebär att organisationen ska genomföra förbättringar och agera enligt dessa (Ammenberg, 2012) vilket återspeglas i SLUs forskning i form av att underlätta för IT-möten (pers. med., Hansson, 2017). Någon ytterligare uppföljning och förbättringsåtgärder har inte identifierats i denna studie.

Som beskrivet ovan i utbildningsdelen är syftet med PDSA-cykeln att identifiera den mest betydande miljöpåverkan och ständigt förbättra verksamhetens strategiska miljöarbete (Ammenberg, 2012). Även gällande forskningen, precis som utbildningsdelen, har den en central del i SLUs kärnverksamhet (pers. med., Sennmark, 2017). Detta gör att PDSA-cykeln är ett avgörande angreppssätt applicerat på forskningen på SLU, likt för utbildningsdelen. Här påvisas dock brister gällande det faktum att det inte finns några specifika egna mål som berör forskningens utformande. Detta ses som ett hinder för tillämpande av byggstenen Study, då det inte finns tydliga mål och rutiner att utvärdera och sedan följa upp i byggstenen Act. Här har utbildningsdelen ett annat utgångsläge där miljömål är framtagna specifikt för den delen, exempelvis miljömålet om UHU.

5.2 Effekter av miljöledningssystemet

Under detta avsnitt kommer en diskussion föras om de förväntade effekterna i kärnverksamheten från miljöledningssystemet och hur dessa effekter är speglade i teorin. Effekterna har delats upp i tre underkategorier: gemensamma, utbildning och forskning.

5.2.1 Gemensamma

Vid granskningen av SLUs miljöledningssystem i kärnverksamheten har ett flertal olika gemensamma effekter för utbildning och forskning identifierats. En av dessa önskvärda effekter är att arbetet med miljöledningssystemet leder till att interna intressenter blir motiverade till att bidra till verksamheten och universitetets miljöarbete (pers.med., Sennmark, 2017). Detta bekräftar även teorin eftersom ett motiv för att implementera SEM och miljöledningssystem är att personalen ska uppleva sig delaktiga i arbetet samt att ledningssystemet ska bidra till ökad motivation (Ammenberg, 2012; Bansal, 2000). Miljöchefen menar att hon har upplevt en ökad motivation i sitt eget arbete eftersom hennes förslag och rekommendationer blir väl bemött av ledningen. Hon har genom ledningens engagemang och intresse för hållbarhetsfrågor möjligheter och befogenhet till att utforma miljöledningssystemet i önskad riktning (pers.med., Sennmark, 2017).

Ledningens stöd och engagemang är en central del vid utformningen av SEM (Bansal, 2000). Deras värderingar, attityder och förväntningar påverkar hur de strategiskt väljer att utforma miljöledningssystemet och ledningens roll ses som en nyckelfaktor i hur framgångsrikt ett ledningssystem blir (Banjeree, 2001). I SLUs organisation har ledningen en aktiv och engagerad roll i miljöledningssystemet i kärnverksamheten (pers. med., Aspengren, 2017) vilket också har gett i effekt i form av att universitetet bedriver ett framgångsrikt miljöarbete (Naturvårdsverket, 2017). Universitetets rektor tillsammans med ledningen arbetar aktivt med

att sprida SLUs hållbarhetsprofil via olika kanaler som via styrelsemöten, offentliga tillställningar samt rektorns blogg (pers. med., Aspengren, 2017). Detta ger universitetet legitimitet eftersom det visar på att hållbarhetsfrågorna är viktiga för ledningen och att de försöker bemöta samhällets krav och förväntningar på universitetet (pers. med., Sennmark, 2017). Att det ger legitimitet att bemöta samhällets värderingar och upprätthålla det osynliga sociala kontrakt som finns mellan samhället och organisationen är något som bekräftas av Deegan & Unerman (2011). De menar på genom att upprätthålla kontraktet minskar risken att legitimitetshot uppstår (ibid.) samt bidrar till en stärkt relation till intressenterna genom att bemöta deras förväntningar (Aragonien-Correa & Rubio-Lopez, 2007).

Miljöchefen menar att SLU som har en hållbarhetsprofil har förväntningar på sig från intressenter att de ska bedriva ett aktivt miljöarbete. Den pedagogiska utvecklaren menar även att det finns förväntningar internt på att SLU har ett miljöarbete där miljöledningssystemet svarar upp till dessa förväntningar. Den förväntade effekten av att arbeta med ett miljöledningssystem och därigenom bemöta intressenternas förväntningar är en ökad legitimitet för universitetet (pers. med., Hansson, 2017). Teorin om legitimitet beskriver att det är viktigt för en organisation att bemöta intressenternas förväntningar och ständigt påvisa hur organisationen aktivt arbetar med dessa frågor (Lanis & Richardsson, 2012). Genom att universitetet har ett externt granskat miljöledningssystem bemöter de intressenternas förväntningar och ledningssystemet kräver att de aktivt arbetar med systemet och integrera det i hela kärnverksamheten, där inkluderat utbildning och forskning (pers. med., Sennmark, 2017).

5.2.2 Utbildning

En effekt av arbetet med miljöledningssystemet på SLU är införande av workshopen UHU som ligger som ett obligat för kursansvariga och programstudierektorer (pers. med., Aspengren, 2017). Den pedagogiska utvecklaren menar på att workshopens syfte är att utbilda i hur hållbarhetsperspektivet inkluderas i kursmål, kursplaner samt i programstudieplaner. Han menar på att de förväntade effekterna är att deltagarna ska få en ökad kompetens gällande hållbarhetsperspektiv applicerat på utbildningen (ibid.). Dock finns det svårigheter att mäta kompetensen och kvaliteten på workshopen eftersom det inte finns några examinerande moment inkluderade i denna (ibid.). Att det finns svårigheter att mäta och utvärdera en tjänsteorienterad kärnverksamhet bekräftar Ammenberg (2012) där det påstås att kärnverksamheten är mer abstrakt och svår att konkretisera. För att möjliggöra någon form av mätning av workshopens effekt finns två framtagna miljömål gällande detta och mäter hur stor andel av programstudierektorer och kursansvariga som deltagit (www, SLU, 2017h). Genom att inkludera utbildningen i miljömålen påvisar SLU sitt miljöarbete i kärnverksamheten för sina intressenter och ger dem möjligheten att skapa en uppfattning om universitetets miljöarbete (pers. med., Sennmark, 2017). Att påvisa organisationens miljöarbete ger legitimitet eftersom att intressenterna får en tydligare bild av det miljöarbete som genomförs (Taylor et al., 2001). Motivet för att påvisa detta arbete är att bemöta de förväntningar som föreligger hos intressenterna och på så sätt skapa legitimitet (Deegan & Unerman, 2011).

En förväntad effekt av att SLU har workshopen UHU är att universitetet ska producera unika studenter med kompetensen att hantera komplexa hållbarhetsrelaterade problem (pers. med., Aspengren, 2017). Denna kompetens är en del av de generella kompetenserna som den pedagogiska utvecklaren menar att SLU vill att deras studenter ska inneha vid examen. Genom att producera denna typ av studenter menar miljöchefen och den pedagogiska utvecklaren att studenterna ska spegla den hållbarhetsprofil som SLU har och påvisa det framgångsrika miljöarbetet som bedrivs i universitetets kärnverksamhet. Även ur denna aspekt bekräftar legitimitetsteorin att genom att påvisa sitt miljöarbete för sina intressenter och visa sig därav förtjänt av intressenternas förtroende till organisationen leder det till ökad legitimitet (Deegan, 2002).

5.2.3 Forskning

De förväntade effekterna i forskningen från att arbeta med ett miljöledningssystem utifrån denna studie är att andelen IT-möten ökar, att ge en ökad medvetenhet hos forskarna samt att ge möjligheten för att ta specifika forskningsanslag. Den kursansvariga forskaren menar att användningen av IT-möten är ett alternativ till de miljöbelastande transportmedel som också används i organisationen. Hon menar även att detta bidra till tidsbesparingar och anser att IT-möten är ett bra komplement för sin forskning. Enligt Goldstein (2002) är en av effekterna av att använda sig av SEM att det resurseffektiviserar organisationen och där igenom bidrar till en minskad miljöpåverkan. Denna teori speglas i empirin i hur den kursansvariga forskarens tid effektiviseras och att utsläppen minskar på grund av att miljövänligare metoder som tåg och IT-möten prioriteras. Att tjänsteresorna inom forskningen påverkas på grund av miljöledningssystemet beskrivs även i tre av SLUs miljömål (www, SLU, 2017h). Detta bidrar till en ökad mätbarhet som också är ett krav från det externt granskade miljöledningssystemet (Ammenberg, 2012).

Att uppmärksamma tjänsteresornas miljöpåverkan har enligt den kursansvariga forskaren gjort att hon tillsammans med sina kollegor har fått en ökad medvetenhet om resornas miljöpåverkan. Hon menar även att en ökad medvetenhet hos forskarna har kommit till följd av att anslagsgivarna ställer krav på att ett hållbarhetsperspektiv ska finnas i forskningen (pers. med., Hansson, 2017). Detta i sin tur leder till att forskaren reflekterar kring hållbarhetsperspektivet applicerat på sin egen forskning vilket den kursansvarige forskaren menar på leder till en ökad medvetenhet. Enligt befintlig teori om miljöledningssystem är en effekt av att identifiera en organisations miljöpåverkan att det skapar en ökad medveten om denna miljöpåverkan i organisationen (Ammenberg, 2012). Därav bekräftar teorin vad den kursansvarige forskaren belyser kring en ökad medvetenhet till följd av arbetet med ett miljöledningssystem.

6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att redogöra för hur en tjänsteorienterad organisation integrerar ett miljöledningssystem i sin kärnverksamhet. För att besvara detta syfte har en fallstudie gjorts på SLU och inkluderar fyra intervjuer samt en dokumentanalys. Intervjuerna har utförts med anställda på SLU som på olika sätt påverkas av miljöledningssystemet. Utifrån det resultat och diskussion som förts ovan har följande slutsatser dragits.

Det som uppsatsen har identifierat är att SLU tillämpar flera olika strategiska tillvägagångssätt och hur effekten av dessa förväntas ta form. Enligt den insamlade empirin har ledningen tagit en aktiv roll i SLUs arbete med miljöledningssystemet inom både utbildning och forskning. Detta har gett resultat i form av ett framgångsrikt miljöarbete och bekräftar tidigare teori om att ledningens engagemang är av vikt vid arbetet med ett miljöledningssystem. Att ledningen ständigt påvisar vikten av miljöledningssystemets integration i kärnverksamheten genom olika kanaler skapar även legitimitet eftersom det visar på viljan att upprätthålla de sociala kontrakten mellan organisationen och dess intressenter. Vidare har slutsatser dragits i form av att applicera PDSA-cykeln på SLUs val på strategiska tillvägagångssätt. I tillvägagångssätten inom utbildning har de fyra olika byggstenarna inom cykeln identifierats. Detta visar på att utbildningsdelen är väl integrerat i miljöledningssystemet och att de strategiska tillvägagångssätten förväntas ge effekt i produktionen av unika studenter. Denna produktion kan i sin tur ge universitetet ökad legitimitet eftersom de påvisar deras miljöarbete i kärnverksamheten och bibehåller det sociala kontrakt mellan universitetet och samhället.

Även inom forskningen på SLU har PDSA-cykeln applicerats, dock har det funnits svårigheter för författarna att påvisa hur de olika delarna finns representerade i forskningen. Uppsatsen har endast identifierat ett strategiskt tillvägagångssätt i forskningen på SLU i form av riktlinjer kring tjänsteresor och det ses ett bristande tillvägagångssätt i riktlinjer och miljömål som är direkt kopplade till forskningens utformande. Detta har gett effekt i form av minskad miljöpåverkan till följd av en ökad andel IT-möten vilket också är en förväntad effekt av att arbeta med ett miljöledningssystem.

Skillnaden mellan utbildningen och forskningen förklaras i att utbildningen kan påverkas i högre grad av ledning och institutioner vilket inte forskningen kan göras då den ska vara fri för forskaren att utforma. Eftersom forskningen inte kan påverkas på samma sätt antas den inte heller samma förväntningar som utbildningen vilket gör att det bristande arbetet inte nödvändigtvis behöver leda till legitimitetshot. Sammanfattningsvis ses de förväntade effekterna av de strategiska tillvägagångssätten inom arbetet med miljöledningssystemet i SLUs kärnverksamhet, vara att ge en ökad legitimitet för hela universitetet från både interna och externa intressenter.

Slutsatserna ovan är grundade i den insamlade empirin och uppsatsen har enbart inkluderat granskningen av fallorganisationen SLU och deras kärnverksamhet utbildning och forskning. Empirin i form av intervjuer har genomförts med fyra anställda på SLU vilket gör att enbart deras uppfattningar är presenterade vilket kan leda till en ofullständig bild av organisationen.

Dock har en spridning tillämpats i val av intervjupersoner för att få en mer korrekt och fullständig bild. Det bör också tas hänsyn till att uppsatsen är begränsad till en tio veckors period. Detta gör att svårigheter finns att skapa en komplett bild av fallorganisationens arbete med miljöledningssystem i sin kärnverksamhet och att endast en ögonblicksbild har beskrivits. Det bör tas i beaktning att författarna är studenter på det granskade universitetet vilket har gjort att ett reflexivt synsätt har varit aktuellt och använts för att få en mer objektiv bild. En medvetenhet finns om svårigheterna kring att generalisera en kvalitativ fallstudie eftersom den enbart granskar en enhet. Dock kan studien vara till teoretiskt underlag till fortsatt forskning av liknande fall.

Rekommendationer för fortsatt forskning är att granska fallorganisationen under en längre period för att möjliggöra studier på hur de förväntade effekterna följs upp och utvecklas. Eftersom många utav de strategiska tillvägagångssätten är relativt nyimplementerade finns det möjligheter till intressanta studier om hur dessa utvecklas och påverkar kärnverksamheten. Det rekommenderas även att genomföra studier på hur legitimitet påverkar en tjänsteorienterad organisation och vad det ger för effekter i organisationen. Detta är intressant eftersom legitimitet är ett abstrakt mått och därav svårt att beskriva sambandet mellan det och organisationers överlevnad.

Referenser

Böcker och artiklar

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research, *Academy of Management Review*, vol. 28:1, ss. 13-33

Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement, miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Aravind, D. & Christmann, P. (2011). Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities Environmental Performance. *Business Ethics Quarterly*, vol. 21:1, ss. 73-102.

Aragon-Correa, J. & Rubio-Lopez, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myth and misunderstandings. *Long Range Planning*, vol. 40:3, ss. 357-381

Arenas, D., Lozano, J.M. & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, vol. 88:1, ss. 175-197.

Ashforth, B.E. & Gibbs, B.W. (1990), The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science*, vol. 1 No. 2, ss. 177-94.

Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of management studies*, vol. 38:4, ss. 489-513.

Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, vol.43:4, ss.717-736

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 Uppl. Stockholm: Liber

Buysse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 24:5. ss. 453-470.

Collis, J. & Hussey, R. (2014). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 3. uppl. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Cox, M., Daspit, J., McLaughlin, E. & Jones, R.J. (2012). Strategic management: is it an academic discipline?. *Journal of Business Strategies*, vol. 29:1. ss. 25-42

Crabtree, B.F. & Miller, W.L (1992). *Doing qualitative research in primary care: Multiple strategies*. ss. 93-109. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Deegan, C. (2002). The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15:3. ss. 282-311.

Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. 2. uppl. Maidenhead, England: Mc Graw-Hill Education.

- Dixon, R. (2004). The necessary characteristics of environmental auditors: a review of the contribution of the financial auditing profession. *Accounting Forum*. vol. 28:2. ss. 119-138.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputation. Identity, Image, Performance*. Oxford University Press; Oxford, USA.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975), Organisational legitimacy: social values and organisational behaviour, *Pacific Sociological Review*, vol. 18 No. 1, ss. 122-36.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Emilsson, S. & Hjelm, O. (2007). Managing Indirect Environmental Impact within Local Authorities' Standardized Environmental Management Systems. *Local Environment*, vol.12:1, ss.73-86.
- Epstein, M.J. (2008). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental impacts*. New York: Berrett-Koehler Publishers
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*. vol. 15:2. ss. 87–102.
- Goldstein, D. (2002). Theoretical perspectives on strategic environmental management. *Journal of evolutionary economics*, vol.12:5. ss. 495-524.
- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008). *CSR: företagsansvar i förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, ss. 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage journals.
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K. & Ricceri, F. (2004), Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5:2, ss. 282-93.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2013). Summary for Policymakers. In: *Climate Change 2013: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Stocker, T.F., D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S. K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex and P.M. Midgley (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York.
- Johnson, P. & Duberley, J. (2003), Reflexivity in management research. *Journal of Management Studies*, vol.40:5, ss. 1279-1303
- Lanis, R. & Richardson, G. (2012) Corporate social responsibility and tax aggressiveness: a test of legitimacy theory, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 26:1, ss.75-

100.

Lindblom, C.K. (1994), The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, *Critical Perspectives on Accounting Conference*, vol.2.

Löhman, O. & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: corporate social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlid.

Mainieri, T., Barnett, J. and Oskamp, S. (1997) Green Buying: The Influence of Environmental Concern on Consumer Behavior. *Journal of Social Psychology*, 137, ss.189-204.

Naturvårdsverket (2017). *Miljöledning i staten 2016- en redovisning*. Stockholm: Naturvårdsverket (Naturvårdsverket Rapport 6761).

Naturvårdsverket. (2002). *Tjänstesektorn och miljön*. Stockholm. Naturvårdsverket. (Naturvårdsverket Rapport 5227).

Naturvårdsverket (2007). *Är statligt ägda företag föredömen i miljöarbetet? – En utvärdering av hur statligt ägda företag arbetar mot miljökvalitetsmålen*. Stockholm. Naturvårdsverket. (Naturvårdsverket rapport 5699).

O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report, extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. vol.15:3. ss. 344-371.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Petts, J., Herd, A., O'Heocha, M. (1998) Environmental responsiveness, individuals and organizational learning: SME experience. *Journal of Environmental Planning and Management*: vol. 41(6), ss. 711–730

Porter, M. E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. vol. 84:12. ss. 76-93.

Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J. Foley. 2009. Planetary boundaries: Exploring the Safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, vol. 14:2. s. 32-41.

Roberts, S. (2003). Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal of business ethics*, vol. 44:2. ss. 159-170.

Samkin, G. & Schneider, A. (2010). Accountability, narrative reporting and legitimation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, ss. 146-153.

Sen, A. (1999), *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press

Seppo, J. (2008). Alternative Scenarios for managing the environmental performance of a service sector company. *Journal of industry ecology*, vol.10:4. ss. 113-131.

Seppo, J. (2004). *The environmental significance of facilities in service sector companies*. *Facilities*, vol. 22:8. ss. 190-198.

Shrivastava P. (1995) The role of corporations in achieving ecological sustainability *The Academy of Management Review*, vol. 20:4 ss. 936-960

Sjöberg, Emilia. (2014). *Strategic environmental management in a service organization: A case study of Swedbank* (Examensarbete / SLU, Institutionen för ekonomi 837). Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet.

Strauss, A. & Corbin, J.M. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Suchman, M.C., (1995), Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20:3, ss.571-610

Taylor, D.W., Sulaiman, M. & Sheahan, M. (2001). Auditing of environmental management systems: a legitimacy theory perspective. *Managerial Auditing Journal*, vol. 16:7, ss. 411 – 422

United nations. 2016. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. UN documents.

Internetsidor

Almega, (u.å) *Vad är tjänstesektorn*. Tillgänglig:

<https://www.almega.se/politik-och-ekonomi/statistik/vad-ar-tjanstesektorn> Hämtad [2017-04-13]

Förordning om miljöledning i statliga myndigheter (2016) Stockholm. (SFS 2016:1351)

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20090907.htm> Hämtad [2017-03-31].

Högskolelagen (2017) Stockholm. (SFS 1992:1434)

http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434_sfs-1992-1434 Hämtad [2017-05-16]

Nationalencyklopedin, (u.å) *Universitet*. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/universitet> Hämtad [2017-03-31]

Naturvårdsverket (2008). *Miljöledningsguide för statliga myndigheter*. Tillgänglig:

<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-8309-0.pdf?pid=3996> Hämtad [2017-05-15]

SLU.se:

a: SLU, (2017), *Miljöledningssystemet*. Tillgänglig: <https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/miljo/miljoledningssystemets-delar/> Hämtad [2017-05-26]

b: SLU, (2016), *Orter där SLU har verksamhet*. Tillgänglig: <http://www.slu.se/om-slu/orter/> Hämtad [2017-05-26]

c: SLU, (2016), *Kärnverksamheterna*. Tillgänglig: <https://internt.slu.se/riktat/interna-fakultetssidor/vh-fakulteten/karnverksamheterna/?si=F53035AF222460CE2F353325D7130940&rid=1740033621&sn=sluEPi6-prodSearchIndex> Hämtad [2017-05-26]

d: SLU, (2017), *Miljöarbete vid SLU*. Tillgänglig: <http://www.slu.se/om-slu/miljoarbete-vid-slu/> Hämtad [2017-04-13]

e: SLU, (2017), *SLU:s historik*. Tillgänglig: <http://www.slu.se/om-slu/slus-historik/> Hämtad [2017-05-26]

f: SLU, (2017), *Ide, vision, mål, värdegrund och strategier*. Tillgänglig: <http://www.slu.se/om-slu/strategier-och-utvarderingar/> Hämtad [2017-05-26]

g: SLU, (2017), *Certifiering inom SLU*. Tillgänglig: <https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/miljo/certifiering-inom-slu/> Hämtad [2017-05-26]

h: SLU, (2017), *Övergripande miljömål*. Tillgänglig: <https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/miljo/exempel-miljomal/> Hämtad [2017-05-26]

Studeravidare (u.å), *Högskolor, universitet, campus och YH*, Tillgänglig: <http://www.studeravidare.se/skolor> Hämtad [2017-05-04]

Personliga meddelanden

Peter Aspengren
Pedagogisk Utvecklare, SLU
2017-04-18

Helena Hansson
Kursansvarig forskare, SLU
2017-05-04

Lovisa Nilsson
Programstudierektor, SLU
2017-04-25

Johanna Sennmark
Miljöchef, SLU
2017-04-05