

## “Att leva som vi lär”

Hur miljöarbetet implementeras av institutionsprefekterna vid universitet i Lund, och vilken roll miljödiplomeringen spelar för dessa i arbetet.

Jacob Hederos  
Erik Östemark

# Abstract

Lunds universitet har länge arbetat aktivt för att få en miljövänlig verksamhet. Detta arbete har inte fallit ut till belåtenhet vid flera utvärderingar, och målen som ställs upp har inte kunnat uppfyllas. I praktiken sker en stor del av miljöarbetet på institutionsnivå, där prefekterna har huvudansvaret. I denna uppsats har intervjuer med ett urval av institutionsprefekterna utförts. Dessa har legat till grund för författarnas ambition att bygga upp en större förståelse för miljöarbetets svårigheter att etableras i praktiken. Genom en implementeringsstudie med närbyråkraten i studiens centrum, har de utsagor som prefekterna bidragit med, relaterat till litteratur i ämnet, givit ytterligare förståelse för den rådande situationen.

Det behöver nödvändigtvis inte finnas särskilt många hinder för att bedriva ett mer aktivt miljöarbete vid lärosätet. Konsekvenserna av ett alltför individuellt bundet arbete ser vi som den största farhågan i vår studie, något som vi ser kan motverkas med ökad kommunikation över förvaltningsgränserna.

*Nyckelord: närbyråkrat, implementering, miljöpolicy, universitetsförvaltning, handlingsfrihet, ansvarsutkrävande*

*Antal ord: 9284*

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
1.1	Problemformulering	4
1.1.1	Frågeställning	5
1.2	Grundläggande ställningstaganden	5
1.2.1	Inledande definitioner	6
1.2.2	Förförståelse	6
1.2.3	Motiveringar	6
1.2.4	Vetenskapsteoretisk utgångspunkt	7
1.2.5	Avgränsning	8
1.3	Forskningstradition	8
1.3.1	Handlingsfrihet och ansvarsutkrävande	9
1.3.2	Varför perfekter?	9
1.4	Disposition	10
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>11</b>
2.1	Intervjuer	12
2.1.1	Urvalsprocess	12
2.1.2	Metodologiska implikationer	13
<b>3</b>	<b>Teoretiska utgångspunkter</b>	<b>15</b>
3.1	Teoretiska avgränsningar	16
<b>4</b>	<b>Kontext</b>	<b>17</b>
4.1	Lärosätet - Som föredöme och kunskapsspridare	17
4.2	Miljödiplomeringsens roll i universitetet	18
4.2.1	Miljödiplomeringsens begränsningar	19
<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>20</b>
5.1	Avslutande diskussion	26
5.2	Sammanfattning	28
5.3	Förslag till fortsatt forskning	28
5.4	Tack	29
<b>6</b>	<b>Referenser</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Bilaga - Intervjufrågor</b>	<b>32</b>

# 1 Inledning

På åtta sidor fastställs Lunds universitets policy för hållbar utveckling inför de nästkommande åren. I fokus för denna policy finns tanken på att dagens universitet inte ska äventyra framtida samhällen, särskilt ur ett perspektiv på miljöpåverkan (Lu:2:2).

Miljöarbete, eller mer generellt, arbetet för hållbar utveckling har under den senaste tiden etablerat sig relativt högt upp på den politiska dagordningen. I och med att Miljöbalken (1998:808) instiftades, finns numera en ramlagstiftning som ska ge en tydligare översyn över ett tidigare svåröverblickat politikområde (NVV:1).

“Det offentliga Sverige ska vara ett föredöme i omställningen mot ett grönt hållbart samhälle” sa miljöministern Andreas Carlgren i samband med regeringens presentation av förordningen för miljöledningssystem i de statliga myndigheterna (Gov:1). Lunds universitet har under 16 år varit provmyndighet för dessa system, som är en del av det uppdrag som omfattas i det övergripande miljöarbetet som sker vid lärosätet.

## 1.1 Problemformulering

Det kan ses som en seger i sig att miljöarbetet har införlivats i den offentliga förvaltningen, speciellt på universitetet. Men i det konkreta arbetet har målen som ställts upp inte kunnat nås, något som vi i vår undersökning ämnar söka ökad förståelse för (Lu:1, Lu:11). Då lärosätet agerar som ett föredöme för många andra förvaltningar, ser vi detta som ett problem för den svenska förvaltningens utveckling.

Universitet vill att studenterna ska se att lärosätet tar ett ansvar i dessa frågor, för att de sedan ska kunna ta med sig erfarenheterna vidare i karriären. “Att leva som vi lär” har varit ett centralt ordspråk i policyarbetet sedan flera år tillbaka (Lu:9:3, Lu:5:1). Hösten 1998 satte dåvarande universitetsrektorn Boel Flodgren upp målet att lärosätet skulle bli ett miljöuniversitet (Lu:12). Men inte bara för den lokala verksamheten har sådana mål satts. Redan i Riodeklarationen 1992 poängterades utbildningsväsendets företrädande roll i samhällets omställning till hållbara värden (Schröter 2008:8). Vi ser därför att vår studie har relevans både över tid och rum.

På universitet sker miljöarbetet över flera nivåer och enheter inom förvaltningen. Trots detta komplexa system, sker en stor del av det praktiska miljöarbetet på institutionsnivå, där prefekterna har det övergripande ansvaret.

Genom intervjuer med prefekter på institutionerna vid universitetet i Lund, syftar vi till att bygga upp en ökad förståelse för miljöarbetets nuvarande utformning. Genom att applicera ett närbyråkratsperspektiv på miljöpolicyimplementeringen, och använda aktuell forskning på det ovan nämnda området, ämnar vi sedan att diskutera aktuella svårigheter. Slutligen kommer konstruktiva kommentarer att läggas fram, grundade i ovan nämnd diskussion. Detta för att se hur miljöarbetet kan nå upp till målet om ett hållbart arbete på universitetet, som den rådande policyn faktiskt fastställer (Lu:9).

### 1.1.1 Frågeställning

Utifrån denna problemformulering följer de frågeställningar som ämnas undersökas:

- Hur hanterar prefekterna vid universitet i Lund institutionernas miljöarbete, och vilka problem stöter de på i det arbetet?

Vidare följer en specificering som är menad till att leda undersökningen mot en mer konkret aspekt av miljöarbetet, nämligen möjligheterna till miljödiplomering. Motivering till valet av denna miljödiplomering, och dess roll på lärosätet kommer att avhandlas ytterligare i texten, bland annat i kapitel 4.2.

- Vilken roll spelar miljödiplomeringen vid institutionernas miljöarbete?

Som ovan beskrivits, är syftet med denna uppsats att skapa ytterligare förståelse för miljömålets svårigheter att implementeras på universitetet i Lund. Under nästföljande kapitel följer en utveckling av den metod som ska användas för att nå detta syfte. Först vill vi dock förtydliga de grundläggande ställningstaganden som funnits med vid angripandet av problemområdet.

## 1.2 Grundläggande ställningstaganden

För att läsaren under följande arbete ska kunna relatera till de resonemang som förs, bör författarnas ställningstaganden till problemområdet presenteras. Tillsammans med en utveckling av den egna förförståelsen och synen på det egna forskningsbidraget, motiveringar till de inledande val och avgränsningarna som skett, ser vi att läsaren får en överblick av studiens utformning. Detta genomförs nedan. Inledningsvis vill vi dock presentera vår syn på begreppet miljöarbete.

### 1.2.1 Inledande definitioner

Även om vår definition av *miljöarbete* hålls relativt öppen under uppsatsen, så finns det flera anknytningspunkter som kan användas.

Utifrån den definition som återfinns av *hållbar utveckling* på universitetets hemsida, ser vi exempelvis att läsaren kan få en tydligare avgränsning av problemområdet, då miljöarbetet räknas som en stor del i arbetet för hållbar utveckling på universitetet (Lu:9:4). En av kärnformuleringarna i denna definition är att “[a]rbetet för hållbar utveckling är en process utan färdig lösning. Det omfattar sociala, ekologiska och ekonomiska aspekter. Helhetssyn, dialog och kritiskt tänkande är grunden” (Lu:10).

Vi har för att konkretisera de aspekter som brukar räknas in i miljöarbetet på institutionsnivå utgått från de målsättningar som sätts upp i den nu aktuella miljöhandlingsplanen för 2010-2011 (Lu:2). I denna handlingsplan blandas krav på efterföljning av relevant lagstiftning med universitetets gemensamma mål, så som arbetet med miljödiplomeringen (Lu:8). Som samlingsbegrepp brukar, men inte alltid, miljöarbetet betecknas under arbetet för *minimerad yttre miljöpåverkan*, åtskilt från bland annat arbetsmiljöfrågor. Därigenom ingår aspekter som energianvändning och återvinning exempelvis i vår valda term.

Vi är som författare medvetna om att denna definition är något svårgreppbar, och även om vi inte ämnar studera hur detta problemområde representeras hos prefekterna, ser vi en stor vikt av att lämna begreppet miljöarbete öppet för analysen. Denna öppenhet ger intervjupersonerna den frihet och tolkningsmöjlighet av problemområdet som vi söker i intervjuaterialet.

### 1.2.2 Förförståelse

För att läsaren tydligt ska se vilken förförståelse vi som författare har, bör våra grundläggande intressen för problemområdet presenteras. Som författare anser vi att miljöarbetet är bristande på lärosätet, något som också tas upp i universitetets egna utvärderingar (Lu:1), men även av externa revisorer (Lu:11), och Naturvårdsverkets årliga bedömning av miljöledningssystemen vid de svenska myndigheterna (NVV:2:41).

Valet av att studera just implementeringen av miljöarbetet vid universitetet i Lund baserar vi främst på vårt intresse av universitetets position i samhället, som skapare och spridare av kunskap. Universitetet är även en stor del av den statliga förvaltningen, och därmed också involverade i hur förvaltningens praktiska arbete utformas, exempelvis med hållbar utveckling. För en vidare presentation av universitetets roll, se kap 4.1.

### 1.2.3 Motiveringar

Varför är då miljödiplomeringen ett passande exempel som studieobjekt i implementeringsstudien? Den främsta anledningen till att välja just

miljödiplomeringen som studieämne, är dess konkreta utformning och syfte. Miljödiplomeringens instiftande inriktades mot det praktiska arbetet på institutionerna, för att underlätta institutionsprefekternas miljöarbete. Systemet är redan konkretiserat och utformat med indikatorer på medvetet miljöarbete, vilka enkelt ska kunna mätas hos institutionen. Miljödiplomeringen representerar även de önskemål som den centrala förvaltningen har av institutionerna, där mål bland annat ska ställas upp för transporter och avfallshantering. För en vidare kontextualisering av det ovan nämnda, se nedan kap 4.2.

Det skulle förvisso kunna vara relevant att studera andra aktörer involverade i miljöarbetet, såsom miljösamordnaren på områdes- eller centralförvaltningen, eller civilsamhällets påtryckningar från intresseföreningen *Hållbart universitet*. Hur just prefekterna fyller vår önskade ambition för studien, argumenteras för i nästföljande kapitelavsnitt.

Men är då miljöarbetet ett talande exempel för ett problemområde med svårigheter att genomföras i det förvaltningspolitiska systemet, eller endast ett bland många problemområden som kan undersökas i en implementeringsstudie? Miljöarbete, eller mer generellt arbetet för hållbar utveckling, ser vi som en övergripande samhällsfråga, indirekt kopplat till klimatpolitiken. Arbetet med att genomföra en omställning av samhället i stort, och den statliga förvaltningen specifikt, har bedrivits i många år, med blandade resultat (Montin 2007:43ff, Gov:1).

Denna studie ämnar därmed också att ge ökad insikt i hur det aktuella problemområdet uppfattas och omfattas i den offentliga förvaltningen. Speciellt intressant finner vi miljöarbete i relation till verksamhetens ordinarie uppdrag, i vårt fall forskning och utbildning.

Genom att relatera de utsagor som framkommit i intervjuerna till implementeringsteorins närbyråkratsperspektiv, och då med universitets miljöpolicy i fokus, upplever vi att en ytterligare förståelse för klimatpolitikens svårigheter att etableras i praktiken kan studeras.

#### 1.2.4 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt.

Vår vetenskapsteoretiska utgångsposition faller inom den socialkonstruktivistiska traditionen. Därigenom tänker vi oss att den observerade verkligheten är konstruerad av dess medlemmar och generaliserade slutsatser kommer därför inte dras i vår studie, något som vårt val av teori och metod ger möjlighet till. Men genom att studera observationerna från de som innehar en position att påverka universitetsförvaltningens utformning av det praktiska miljöarbetet, (i detta fall, prefekterna), och relatera dessa till implementeringsteori, tror vi ändå att en ökad förståelse kan ges till läsaren av det praktiska miljöarbetet vid lärosätet. En ambition som överensstämmer med både vår egna vetenskapsteoretiska utgångspunkt, och som även kan appliceras i den teori och metod som valts för uppsatsen.

### 1.2.5 Avgränsning

Redan inledningsvis bör det förtydligas att undersökningen är avgränsad till en specifik tidsintervall och område. På grund av den ringa omfattningen av studien så har intervjuurvalet begränsats till de institutioner som är geografiskt belägna till Lunds kommun. Därav titels namn "vid universitetet i Lund". Sammanlagt genomfördes sex djupintervjuer med prefekter och biträdande prefekter, vilka innehade ansvaret för miljöarbetet.

Vi har även vid studiens genomförande insett att en reservation måste införas, då studiens tidsmässiga omfattning begränsar den möjlighet till djuplodande analys, som ursprungligen eftersträvades.

## 1.3 Forskningstradition

Implementeringsstudier har pågått inom sociologin och statsvetenskapen under lång tid. Hur länge beror på vad som räknas in i implementeringsstudier, ett begrepp som visat sig vara omtvistat. Innan forskningsgrenen utvecklades till den skola den är idag, var policyanalysen och förvaltningsprocessen de övergripande grenarna för studier (Sannerstedt, 1991:18).

På 60 - talet intresserade sig många av forskarna för effektiviteten i den statliga förvaltningen. Utgångspunkten för forskningen var organisationsstrukturer av inre beslutsfattande, resursbrist och betydelsen av hierarkier.

I början av 80 - talet ändrades dock fokus, och en stor del av forskarna koncentrerade sig på en debatt mellan top-down- och bottom-up-perspektivens fördelar (Barrett, 2004:250, 253ff). Top-down-perspektivet på studierna ser en styrningskedja där hierarkileden ovan styr de efterföljande. Bottom-up ser i stället till hur mål som ställts upp, ser ut i praktiken, för att sedan kontrastera praktiken mot målens utsagor. Debatten kring vilken av dessa perspektiv som bäst studerar riktningarna av makt och implementering av beslut låg därför i centrum (Sannerstedt 1991:24f). Michael Lipsky introducerade genom sin bok *Street-level bureaucracy* begreppet närbyråkrater, som bidrog starkt till *Bottom-up* perspektivets tillväxt. Lipsky ansåg att den representant från förvaltningen som agerade närmast civilsamhället, har stor möjlighet att utforma sitt arbete inom de ramar som satts upp från politiskt eller från centralförvaltningens håll. Möjligheterna för politisk styrning av förvaltningen "ovanifrån" blev därför få. Kvarstående möjligheter till politisk styrning ansågs då främst vara de indirekta, genom exempelvis resursstyrning. (Sannerstedt, 1991:25).

Under 90 - talet väcktes tanken på att se statsförvaltningen som en organisation som kunde styras konkurrensmässigt som vilket företag som helst, vilket ledde till att en forskningsgren enades under forskningsskolan som ofta benämns New Public Management (Barrett, 2004:257).



### 1.3.1 Handlingsfrihet och ansvarsutkrävande

En central fråga genom hela historien av implementeringsstudier, är relationen mellan mål och resultat (Sannerstedt, 1991:18f). I de nedre förvaltningsnivåerna studeras därför den situation som uppkommer när beslut fattade på högre nivå hamnat i den lokala kontexten. I dessa studier återkommer därför ofta relationen mellan handlingsfrihet och ansvarsutkrävande. För att inkludera läsaren i dessa termer, följer en kort definition av begreppen.

Handlingsfrihet är ett återkommande begrepp i litteraturen. Där finns ingen tydlig definition, men en som kan användas utgår utifrån tillämparens handlingar. Definitionen menar dels att två eller flera tillvägagångssätt finns till hands, dels att frihet att fatta beslut med stöd av regler eller eget omdöme finns (Carrington, 2005:144). Ett exempel på detta är att valmöjligheten att agera, eller att låta bli att agera, återfinns.

Ansvarsutkrävandet, som begrepp, går relativt enkelt att relatera tillbaka till synen på lagens ordning (Hill, Hupe, 2009:22-32). Såsom nedan kommer att diskuteras ytterligare, bland annat i analysdelen, finns flera möjliga synsätt på ansvarsutkrävandet. Så som Sannerstedt exempelvis argumenterar (1991:19), bör politikerna styra och förvaltningen verkställa, i ett normativt idealläge. Vad detta innebär i praktiken är dock komplicerat och den problematik som uppkommer när detta mönster inte återfinns, är studiet för många implementeringsforskare.

Vi ser att ansvarsutkrävandet i den faktiska verksamheten blir en direkt följd av handlingsfriheten som innehas av aktörerna i universitetsförvaltningen. Ansvarsutkrävandet hamnar därigenom i en situation där oklara hierarkier och bristande styrningsmekanismer kan återfinnas, vilket också gör att svårigheterna att kräva ut ansvar blir fler. En situation som också ses som vanlig i dagens offentliga förvaltning (Hill, Hupe 2007:295)

### 1.3.2 Varför prefekter?

Utifrån den tolkning som många studieförfattare gör av Lipskys syn på närbyråkraten, hamnar ofta fokus på förvaltningsmedlemmar som interagerar direkt med klienter eller samhällsmedborgare. Denna tolkning leder normalt till att vissa arbetsgrupper studeras, såsom lärare eller socialsekreterare, vilka har en ständig kontakt med sina studenter eller brukare/klienter. Vad har då prefekterna med detta perspektiv av studier att göra?

Prefekterna är längst ner i en ansvarskedja inom högskolans förvaltning, centralt från Högskoleverket och ända ner till prefektens möte med studenter och kollegor. Därmed anser vi att prefekterna blir intressanta ur ett närbyråkratperspektiv eftersom deras ställningstaganden i slutändan är det ansvar, de val och den förståelse som påverkar utgången av beslut rörande förvaltningen tagna högre upp i kedjan. Eftersom prefekten är den på vilket det yttersta ansvaret ligger för det arbete som sker på den lägsta förvaltningsnivån, anser vi det relevant att diskutera miljöarbetet med personer i denna befattning. Denna

diskussion har skett genom intervjuer, vilkas utformning vi återkommer till nedan under kapitel 2.1.

De personer vi intervjuat överensstämmer inte fullt ut med Lipskys ursprungliga kriterier för närbyråkraten, då de även har en elitbefattning i vissa delar av sin tjänst, såsom personalchefer etcetera. Men den konflikt som därmed uppkommer i prefekternas mångfacetterade uppgifter är numera väl känd i studier av närbyråkratens teoriperspektiv, och vi förväntar oss kunna relatera dessa uppgifter, och de roller som de innebär även till denna teori (Hill, Hupe, 2007:295).

## 1.4 Disposition

Under de följande avsnitten kommer ytterligare fördjupning av problemområdet att ske, men först väntar den metodologiska diskussionen för studien. Sammantaget rör vi oss i sju kapitel, där det inledande kapitlet introducerade läsaren till den grundläggande problematiken som uppsatsförfattarna intresserat sig av, och de inledande ställningstaganden som tagits utifrån vår problemuppfattning. I det tredje kapitlet ska vi försöka att introducera läsaren i det teoretiska material som i slutändan har omfattats vid studiens författande, för att också den följande analysen i femte kapitlet ska bli förståelig. Men innan vi ger oss i kast med denna, tror vi att läsaren behöver en djupare kontextualisering till bakgrunden för studien, vilken följer i kapitel fyra. I kapitel 7 bifogas en bilaga med intervjufrågorna.

## 2 Metod

För att undersöka implementeringsproblematiken av miljöarbetet inom ramen för universitetet, använder vi oss av en teorianvändande metod. För att utarbeta en undersökningsmetod har vi som teoretiskt underlag använt oss Michael Hill och Peter Hupes artikel *Street level bureaucracy and public accountability*. I denna artikel ställer författarna upp flertalet ställningstaganden för närbyråkratens position i dagens förvaltning. Tillsammans med de riktlinjer som Esaiasson *m.fl.* drar upp i *Metodpraktikans* kapitel om intervju och samtalsundersökningar, och metodteoretiska resonemang från Hartmans *Vetenskapligt tänkande*, bildades sedan ett intervjuformulär som styrte våra intervjuer med prefekterna. Nedan redovisas en bakgrund till Hill & Hupes ställningstaganden, och även ett urval av dessa.

Urvalet presenteras för att läsaren ska se vilka riktlinjer som använts vid utformningen av intervjufrågorna, som finns bifogade i bilaga 1. Därefter följer en kort redovisning av *Metodpraktikans* bidrag till studien.

I Hill och Hupes artikel argumenteras för att tolv ställningstaganden kan ställas upp, som tillsammans bildar en översikt över närbyråkraten position i förvaltningen idag. Artikelförfattarna utgår från de teorier som Michael Lipsky ställde upp för närbyråkraten och dess roll i förvaltningen 1980 (Hill, Hupe 2007:279). Men då artikelförfattarna anser att förvaltningssituationen förändras sedan Lipskys tid, relaterar författarna också närbyråkratteorin till konceptet om en governancebetonad förvaltning (Hill, Hupe 2007:286). Denna förvaltning genomsyras av en ny organisationskultur där bland annat ansvarsutkrävandet av närbyråkraten från andra aktörer förändrats mot mer etiska grunder framför hierarkiska grunder. Handlingsfriheten som prefekten innehar ställer denne numera som ansvarig, inte bara inför sin överordnade, men också gentemot sina kollegor och civilsamhället, något som skiljer deras situation från den hierarkiska ordningen som tidigare varit tydligare (Hill, Hupe, 2007:292).

För att förtydliga vår förutfattade mening av närbyråkratens position vid utformningen av intervjufrågorna, citeras nedan vilka ställningstaganden vi har utgått från:

- street-level bureaucrats necessarily have discretion and are forced to use it. (ibid:280)
- street-level bureaucrats seek ways to manage their own work. (ibid:281)
- street-level bureaucrats see themselves as professionals. (ibid:282)
- street-level bureaucrats do their work in a micro-network or 'web' of multiple, both vertical and horizontal, relations. (ibid:284)
- governance entails a set of clusters of activities practiced by various actors. (ibid:286)

- governance takes place at different administrative layers and in various action situations. (ibid:287)
- in the practice of governance its multi-dimensional character leads to a range of political- administrative choices that may be congruent or incongruent, as well as more or less legitimate. (ibid:287)
- given the multi-dimensional character of governance, both public power and public accountability are exercised by various actors, on different scales, something that also applies at the street-level. (ibid:288)
- in the multi-dimensional micro-network of relations (web) street-level bureaucrats practice multiple accountability. (ibid:291)

Dessa nio punkter har alltså fungerat som en mall för hur vi tänkt oss att närbyråkraters arbetssituation ser ut och fungerar. Denna bild fann vi också överensstämmande med vår uppfattning av hur arbetssituationen såg ut för de intervjuade prefekterna. Vi är emellertid medvetna om att dessa punkter är generella och inte heltäckande för arbetssituationen, och att dessa punkter också påverkat vår uppfattning av situationen på plats.

## 2.1 Intervjuer

För att utforma frågorna till undersökningen, har vi tagit ett metodologiskt val av att utforma en respondentundersökning med frågor utan fasta svarsalternativ, en så kallad *samtalsintervju* eller *halvstrukturerad intervju* (Esaiasson m.fl. 2003:285, Hartman, 2004:234). Intervjuerna kan ta sig olika uttryck beroende på de svar som ges, vilket gör den direkta utformningen av frågorna något irrelevant. Det är i stället de teman som tagits upp i artikelreferatet ovan som ligger i centrum, och följer av det material som framkommer vid intervjuerna. Detta leder därför till en låg grad av standardisering (Hartman, 2004:232).

Vi vill kartlägga prefekternas uppfattningar om institutionernas miljöarbete och deras uppfattade förutsättningar att utföra detta, något som också rekommenderas för vårt val av studie (Esaiasson m.fl. 2003:285).

De resultat som kommer fram i denna undersökningsmetod ger omfattande möjligheter för analysobjekten att styra svaren relativt fritt, med frågor som endast håller en ram kring det valda problemområdet. Därmed uppnås en viss grad av standardisering när temana hålls strikta (Hartman, 2004:233). En viss standardisering i frågornas ordningsföljd eftersträvas, då en förändrad ordningsföljd kan påverka de svar som lämnas, och ändra intervjuobjektens förutsättningar (Hartman 2004:232f).

Vi har också tagit hjälp av intervjuguiden (Esaiasson m.fl., 2003:298) för att utforma frågorna så begripligt och koncist som möjligt.

### 2.1.1 Urvalsprocess

Vid urvalet av prefekter att intervjua så har vi inledningsvis genomfört ett slumpmässigt urval utifrån universitetsområdenas spridning, för att sedan fylla ut med ett strategiskt urval grundat på samma ambition, nämligen jämn spridning över universitetet i Lund. Vi har intervjuat prefekter på både så kallade *torra* och *våta* institutioner, något som vi ser som positivt för att uppnå relativ bredd över verksamheten. En torr institution uppges som en institution som i huvudsak ägnar sig åt kontorsarbete och teoretiska ämnen medan en våt institution genomför fler laborativa verksamheter och hanterar miljöfarliga gods, så som kemiska eller radioaktiva ämnen (Lu:13). Vi har redan i det slumpmässiga urvalet kommit åt institutioner som har uppnått universitetets miljödiplomer, och ser detta som positivt för att få med perspektivet för hur detta påverkat institutionens arbete.

### 2.1.2 Metodologiska implikationer

Denna intervjubaserade kvalitativa metod överensstämmer väl med vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt, speciellt kontrasterad mot kvantitativa metoder som enkätundersökningar med fasta svarsalternativ. Förlusten vid vårt val av metod, och därmed också dess främsta brist, blir därmed möjligheterna för vidare generaliseringar, något som skulle kunna uppnås vid en kompletterande enkätundersökning. Generalisering eftersträvas dock inte, då vi på grund av intervjuobjektens fria möjligheter att diskutera, ser det som en större vinst att få mer material, framför att ställa alltför riktade frågor, som kan leda till att en försvarsinställning sätts upp av prefekterna som kan påverka deras attityd.

Vi har dock försökt att hålla hög medvetenhet om metodutformningens brister. Som ovan nämnts, innehar studien en relativt låg grad av standardisering, något som också öppnar för kritik av alltför subjektivt utformande av studien. Men, som också ovan diskuterats, bedöms vinsten av att ha en ostrukturerad intervjuform som större än den förlust som sker vid statiska och fasta intervjuformer. Risken att frågorna är för breda har också diskuterats vid utformningen. I själva analysen har detta varit ett återkommande faktum, något som har påverkat materialinsamlandet på så vis att den inledande definitionen av miljöarbete (som finns bifogad i bilaga 1) har fått upprepas under intervjutillfällena vid de tillfällen, när intervjun tappat fokus på problemområdet. Detta är dock ett vanligt inslag i en halvstrukturerad intervju, och inget som bör sänka tillförlitligheten (Hartman, 2004:234).

Medvetenhet hålls även ständigt till det faktum att miljöarbetet endast är en del av de uppgifter som prefekterna har att utföra, parallellt med sina övriga arbetsområden. Detta poängteras tydligt i det teoretiska bakgrundsmaterialet, då det är ett vanligt inslag för närbyråkratens position (Hill, Hupe, 2007:280f). Relateringen av intervjufrågorna till problemområdet baseras från de punkter som denne skall uppfylla utifrån miljöhandlingsplanen (Lu 2:1-5). En mer specifik indikator på hur det praktiska arbetet utformas kommer att tas med i intervjuens utformning, nämligen möjligheten att miljödiplomera institutionerna. Det senare motiveras utifrån dels de mål som ställs upp för institutionerna från den centrala förvaltningen (Lu 2:5), dels ger det en möjlighet för en jämförande analys mellan

institutionerna. En vidare förklaring av miljödiplomeringens roll följer i kapitel 4.2.

Utifrån de nämnda ställningstaganden som Hill & Hupe för fram hos närbyråkratens position, och Metodpraktikans vägledning, har vi ovan redovisat de metodologiska avvägningar som genomförts vid utformningen av intervjumaterialet som finns bifogat i bilaga 1. Nedan redovisas för de teoretiska utgångspunkter som använts vid den kommande analysen. Tillsammans ska denna utformning bidra till att söka ytterligare förståelse för de ställningstaganden som tas av prefekten i miljöarbetet, och specifikt relaterat till miljödiplomeringen.

### 3 Teoretiska utgångspunkter

Vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt kommer som tidigare nämnts från en socialkonstruktivistisk kunskapssyn. Detta innebär att vår syn på problemområdet ser att de involverade aktörerna, genom deras uppfattning av problemet, också utformar policyn i sitt praktiska arbete. Detta är något som också förankras i Lipskys syn på policyns utveckling (Lipsky 1980: xii). Vi ser att det är i den lägsta nivån av förvaltningen som den faktiska policyn utformas.

För att förstå och strukturera det konkreta miljöarbetet på universitetets institutioner, kommer studien att fokusera på prefekternas beskrivning av deras praktiska arbete i vardagen, utifrån målen som ställs upp hos universitetets centrala förvaltning.

Härmed redovisas en översyn över den litteratur som bidragit till analysdelen nedan, i korta ordalag. Utveckling av litteraturförfattarnas resonemang följer i analysdelen, sammankopplat med egen reflektion relaterat till det empiriska materialet som styr analysen.

Peter J. May och Søren C. Winters artikel, *Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation*, avhandlar det övre förvaltningsskiktets roll vid genomförandet av policys. Detta är något som vi gör en kortare redogörelse för i kontrast till närbyråkratinivån.

Den institutionella teorin har använts i stora delar av den, av oss, observerade litteraturen om närbyråkraten. Som vi utvecklar nedan, har vi försökt att undvika institutionell teori för att studera de organisatoriska mönstren som reglerar miljöarbetet. Teorins breda skolbildning har dock lämnat vissa avtryck i vår studie, såsom i Richard D Margerums artikel *Organizational Commitment to Integrated and Collaborative Management: Matching Strategies to Constraints*. I artikeln kommenteras utifrån flera fallstudier olika möjligheter för organisationer att bedriva ett mer aktivt miljöarbete. Artikelns organisatoriska slutsatser lämnas därhän, men på individnivå för författaren en diskussion över hur intressenterna, och kunskapen rörande miljöarbetet, bör vara spridda i verksamheten för att kunna uppehålla kontinuitet i arbetet, något som vi tar med till vår analys (2001:423).

Ian Taylor och Josie Kelly bidrar till studien genom att föra fram teorier om för hur handlingsfriheten ser ut i dagens förvaltning, relaterat till två fallstudier i England. *Professionals, discretion and public sector reform in the UK: re-visiting Lipsky* utgår förvisso ifrån lärarkåren och socialarbetarsektorn, men genom att relatera till de effektivitetsreformer som skett inom stora delar av förvaltningen, även i Sverige, har flera intressanta diskussionspunkter kunnat läggas fram.

För att vända på en vanlig förutfattad mening i implementeringsstudier, att närbyråkrater upplever sin situation som ständigt pressad av resursbrister och agerar med felaktiga avvägningar på grund av detta, har Vibeke Lehmann

Nielsens bidrag spelat en roll i studien. *Are street-level bureaucrats compelled or enticed to cope* diskuterar de alternativa synsätten att se på handlingsfriheten och avvägningarna som görs av närbyråkraten, och för ett intresseväckande resonemang om detta (2006:861).

För att diskutera rollen som en aktör med handlingsfrihet, återkommer ofta i litteraturen frågan om kontrollbehovet över närbyråkraterna. I Keith Carringtons artikel *Street-level discretion: Is there a need for control* redovisas en del av litteraturens inslag om detta ämne, där behovet av övervakning och lagstiftning ligger i fokus (2005:141). En central fråga rör om det kan finnas andra metoder att driva igenom initiativen, en fråga som också följer med i analysdelen.

Kaisu Sammalistos avhandling om miljöledningssystemens roll i de svenska lärosätenas arbete, *Environmental Management Systems - a Way towards Sustainable Development in Universities*, har också bidragit till ytterligare förståelse för miljöledningssystemens roll, som övergripande målsättare för verksamheten. Slutsatserna som ställs upp i det avslutande sjunde kapitlet av avhandlingen, för bland annat fram miljöledningssystemens möjlighet att institutionalisera miljöarbetet i praktiken, men berör också de svårigheter som systemen stöter på i förvaltningen idag (2007:103-107). Denna diskussion har vi valt att ta med oss till analysdelen av miljödiplomeringen.

Sist, och kanske minst förekommande, kommer Michael Hill och Peter Hupes artikel *Street level bureaucracy and public accountability* också att återkomma under analysdelen. Deras redogörelse över ansvarsutkrävandets egenskaper i dagens förvaltning, som de ser leder till multipla nätverk, kopplar vi till intressanta slutsatser över hur närbyråkraten kan agera (2007, s. 295f).

Detta multipla ansvar, bärs tillsammans med ovan nämnd litteratur, ner till analysdelen. Men för att läsaren först ska få det klart att vi har genomfört flera avgränsningar, följer ett parti där reservationer över studiens infallsvinklar utvecklas.

### 3.1 Teoretiska avgränsningar

Ur motivet som denna uppsats har, har även en stor del av den institutionella teoriskolan kunnat ge ytterligare kunskap i problemområdet. På grund av det begränsade utrymmet, har vi gjort ett medvetet val av att bortse från detta perspektiv, trots att en stor del av litteraturen skulle vara hjälpsam för en sådan studie. Då vi i den praktiska verksamheten ser att miljöarbetet sker mest koncentrerat på den lägsta förvaltningsnivån, ses det mer praktikorienterade närbyråkratperspektivet som mer fördelaktigt som teoretiskt val i studien. I urvalet av relevant teori inom detta perspektiv, har vi givetvis stött på fler relevanta artiklar för vår studie än de som redovisats ovan, men genom att presentera de ovan nämnda litteraturen får läsaren ändå en representativ inblick i det urval som skett.



## 4 Kontext

För att introducera läsaren ytterligare till den kontext, och det scenario som kommer att refereras till i analysen, redogörs för det material om fallet, som legat till grund för vår förståelse vid undersökningen (Hill & Hupe 2009:11). Först följer ett stycke om lärosätet som förebild för samhällets gröna omställning, med ytterligare fördjupning än vad som gjordes vid inledningen. Sedan följer en redogörelse för den konkretisering av lärosätets centrala förvaltningssyn på vad miljöarbetet innebär i praktiken, nämligen miljödiplomeringsmöjligheterna.

### 4.1 Lärosätet - Som föredöme och kunskapsspridare

“Principen ”att leva som vi lär” ska präglade den dagliga verksamheten vid universitetet. Detta är en trovärdighetsfråga som förutsätter en aktiv medverkan från universitetets medarbetare och studenter” (Lu, 9:2). I inledningen till Policyn för hållbar utveckling dras riktlinjerna upp för Lunds universitet. Genom arbete inom arbetsmiljö, mångfald, tillgänglighet och jämställdhet ska flera delar samverka för en hållbar utveckling, men poängteras görs arbetet för den yttre miljöpåverkan (Lu:9:2, Lu:6). Dessa riktlinjer har vid flera tillfällen tidigare ställts upp av universitetets förvaltning, i olika former av handlingsplaner och policies (Lu:11).

Bakgrunden till att Lunds universitet från början valde att ställa upp mål för sin yttre miljöpåverkan, går att skönja på flera håll. Redan i Riodeklarationen 1992 förespråkades att institutionerna för högre utbildning skulle vara ett föredöme för resterande samhället, då deras kunskapskapital kunde omsättas i en praktik som sedan kunde spridas över resten av samhället. I efterföljande deklarerationer från exempelvis Kyoto återfanns denna målsättning, något som också lett till att flera specifika deklarerationer utformats för just institutioner för högre utbildning (Schröter 2008:6). Lunds universitet deklarerade 1998 att deras miljöarbete skulle sättas på agendan, och etablerade då sin första miljövision och satte upp de första målen för verksamheten (Lu:12). Efter de inledande åren fick målen omvärderas, då de ansågs för högt ställda av kritiker (Lu:11). Flera av målen har kunnat nås, såsom att bedriva ett medvetet forsknings- och utbildningsarbete, exempelvis genom att starta forskningsinstitutet Lucsus och internationella miljöinstitutet (Lu:4).

Flera instanser och forum finns idag etablerade på universitetet som prefekterna är involverade i för att diskutera bland annat miljöarbete. På flera områden och institutioner finns HMS – kommittéer, en utbyggnad från de

ursprungliga arbetsmiljökommittéerna med titeln Hälsa, Miljö och Samhälle. I dessa samlas representanter från både arbetsgivarsidan, fack, studentrepresentanter och andra berörda intressenter, för att över en bred infallsvinkel diskutera bland annat konkreta miljöförbättringar ungefär två gånger per termin.

I prefektråd/kommittéer samlas prefekter på områdesnivå, men också på husnivå flertalet gånger per termin. På institutionerna pågår flera former av forum, där prefekter tillsammans med medarbetarna avhandlar bland annat frågor om miljöpåverkan. Av de vi har stött på återkommer termer som teknikgruppen, miljögruppen och miljökommittén.

Avslutningsvis ska skyddsombudsrundorna på institutionerna bland annat se över miljöstandarden.

Oftast har de ovan nämnda grupperna en bred agenda, och vi har inte i vår studie stött på någon grupp med en specificerad agenda att diskutera miljöarbetet inom förvaltningen. Utöver de strukturer som finns etablerade, har de övergripande satta målen konkretiseras, för att lärosätet ska ha det lättare att etableras som den förebild som föreskrivs av dess position. Ett exempel på detta arbete för konkretisering följer nedan.

## 4.2 Miljödiplomeringsens roll i universitetet

Sedan april 2002 har Lunds universitets institutioner haft möjlighet att starta ett arbete för att se över sina rutiner, och sträva mot att erhålla miljödiplom. Sedan starten har diplomeringsen omformulerats vid ett flertal tillfällen, men i grunden har skaparna i miljögruppen<sup>1</sup> på LU:s centrala byggenhet hela tiden strävat efter att institutionerna genom diplomeringsen ska kunna systematisera sitt arbete för att minimera miljöpåverkan (Lu: 8, Lu: 13).

För att erhålla diplomeringsen krävs numera dels att sex obligatoriska krav är uppfyllda, dels att institutionen når upp till en viss poängsumma utifrån ett betygssystem, där varje poäng motsvarar att institutionerna införts vissa mål fastställda antingen via laglig grund eller via universitetsgemensamma beslut (Lu: 3:2). De övergripande kategorierna som behandlas i diplomeringsen är *råvaror och förbrukningsartiklar, inköp, avfall, laboratorier, transporter och energihantering* (Lu:3).

Detta system är anpassat för att vara ett användarvänligt verktyg för att driva ett systematiskt miljöarbete för minskad direkt yttre miljöpåverkan på institutionsnivå (Lu:1:2). Miljödiplomeringsen beskrivs som ett litet miljöledningssystem som är där för att underlätta för institutionerna att ha ett kontinuerligt miljöarbete, och innefattar revision och diplomeringsen samt vägledning tillsammans med miljösamordnaren på den centrala förvaltningen (Lu, 3:3, Lu:8). Dess likheter med de etablerade standarderna för lokala

---

<sup>1</sup> Senare sammanslaget under Arbetsmiljö, Miljö och Säkerhet

miljöledningssystem, EMAS och ISO 14001, är flera men diplomeringen är mer riktad mot den lokala verksamheten(Lu:8).

Genom miljödiplomeringen förtydligas även den bild som universitetsförvaltningen gör centralt för vad miljöarbetet faktiskt innebär i praktiken. Det är även en indikator på hur väl vår forskningsfråga uppföljs, då vi studerar hur just miljöarbetet, med allt det som det innebär, implementeras i vardagen. Då den sista frågan i intervjumaterialet täcker upp för andra metoder att mäta/sätta upp mål för det konkreta miljöarbetet i vardagen(bilaga 1), ser vi även att intervjupersonerna har möjlighet att lyfta fram alternativa metoder, om sådana finns.

#### 4.2.1 Miljödiplomeringens begränsningar

Den största nackdelen för miljödiplomeringen är det inte är ett krav från universitetsledningen att den ska uppnås för alla institutioner. Endast 10 av universitetets runt 70 institutioner har erhållit diplomeringen (Lu:8). Målet ligger nu, såsom de gjort sedan diplomeringen startades, på att 30 procent av institutionerna ska ha uppnått diplomering till handlingsplanens slutförande, för den nuvarande är detta slutet av 2011 (Lu:2:5). Utifrån de mål som gäller, och tidigare uppställda miljöhandlingsplaner, bör dock alla institutioner sträva efter att uppnå diplomeringen. Dock har både externa och interna revisioner tryckt på att en ytterligare satsning bör ske på miljödiplomeringen, för att kunna etablera ett framgångsrikt arbete på lärosätet (Lu:2, Lu:11).

## 5 Analys

Vid implementeringen, omformandet från politik till praktik, av miljöarbetet på Lunds universitet berörs flera ansvarsområden. På central förvaltningsnivå sitter de avdelningar som tillhandahåller och utvärderar universitetets gemensamma åtaganden. På områdesnivå sker en samordning och intern tillsyn av områdesinstitutionerna. Och på institutionsnivå sitter prefekterna, med huvudansvar för det som sker i varje enhet(Lu:2:2, Lu:7). Fokus för denna studie ligger som ovan nämnt på miljöarbetet på institutionsnivån, med prefekternas roll i centrum.

I den följande texten låter vi citat från studiens intervjuer styra en diskussion grundad i urvalet av teori, som presenterats ovan i kapitel tre. I slutet av analysen följer en avslutande diskussion, där personliga reflektioner och slutsatser som utkristalliserats framförs.

Under våra samtal med prefekterna återkommer ständigt avvägningarna som måste göras i arbetet. Inga beslut ses som helt enkla att motivera, utöver de som berör utbildningen och forskningen i kärnverksamheten. För de flesta av prefekterna, är uppdraget endast en begränsad del av anställningen och bredvid prefektuppdraget är individerna ofta även forskare och lärare. Det medför att valen bland arbetsuppgifterna blir många, då antalet tjänstetimmar inte anses motsvara den arbetsbörda som uppdragen innebär(Intervju 1,2,4,6). Prioriteringarna ser för oss ut att ha ett tätt samband med det faktum att prefekten känner att det finns något han eller hon kan göra i sakfrågan, och att det kommer stöd och förståelse från kollegor och ledning. Detta samband verkar särskilt återkommande vid miljöarbetet.

*Folk tycker väl i allmänhet om att vara någorlunda miljövänliga, och kan man göra något med rimliga insatser så gör man ju det (paus) stora insatser blir ju svårare att motivera... det är ju svårt att göra, det blir ju mest smågrejer i så fall, ska man spara mer el, så, ja vad kan man göra, byta ut glödlampor, eller fixa armaturer, det blir väldigt lite el i slutändan.*

*Intervju 5*

Prefekten ”har med nödvändighet handlingsfrihet och med den kommer ansvar” (citat Hill, Hupe 2007:280 förf. övers.). Det ställningstagande som författarna Michael Hill och Peter Hupe lyfter fram för närbyråkratens situation idag, låg inledningsvis som en utgångspunkt för vår studie. Efter att ha studerat empirin ser

påståendet också ut att stämma. Den handlingsfrihet som prefekterna innehar väger tungt för deras arbetsroll, och ansvaret ligger i att prioritera de arbetsuppgifter som anses mest relevanta, utifrån de mål som beslutsfattarna slagit fast. Detta påverkar också möjligheterna för ansvarsutkrävandet från andra aktörer, som i en oklar hierarki får svagare möjligheter att utkrävas när handlingsfriheten är större (se bland annat Hill, Hupe 2007:295, Carrington 2005:147)

Begränsningarna för denna handlingsfrihet kan återfinnas i det lagliga-, finansiella- eller organisationsrelaterade utrymmet. Det krävs exempelvis i det lagliga rummet alltid en balansgång från beslutsfattarna att sätta upp regler som inte ger för stort handlingsutrymme. Detta samtidigt som man inte begränsar handlingsutrymmet så att verksamheten blir stel och inflexibel (Taylor, Kelly 2006:629).

*Universitetets anslag vill ju att 30 % ska vara miljödiplomerade, och jag tycker det skulle vara trevligt att vara med på den vagnen, men jag är inte säker på att det går, men det är ambitionen. Men det är väl inte framtaget och ska ligga som en ambition hos institutionsstyrelsen, men jag håller på att snickra ihop ett litet PM om arbetsmiljö och miljöarbetet.*

*Intervju 3*

I praktiken gör alltså prefekterna ett aktivt val när de fokuserar på ett visst område och motiveringen av val styrs i stort efter vad den lokala institutionsledningen tror är genomförbart, rimligt och fyller en funktion. Från beslutsfattarnas sida räknar man med att närbyråkraten använder sitt omdöme baserat på sina tidigare erfarenheter och kunskaper för att uppskatta vikten av de olika arbetsuppgifter de förväntas utföra. (Taylor, Kelly 2006:629).

Hur detta ser ut i praktiken på institutionsnivå, verkar skilja sig markant över lärosätet. Där det redan är ålagt ett starkare lagstiftat krav på ett systematiskt miljöarbete, såsom vid de institutioner där miljöfarliga ämnen hanteras, verkar strukturerna vara tydliga (Intervju 1). Där finns rutiner utarbetade för de krav som är lagstadgade, så som hanteringen av de miljöfarliga godsena, men därutöver uppges rutinerna för de andra miljöpåverkansfaktorerna, som inte är lagstadgade, vara mer sporadiskt uppkomna. Ännu mer sporadiskt, ser rutinerna ut för miljöarbetet på institutioner utan miljöfarlig verksamhet. När vi diskuterar de miljömål som en miljödiplomerad institution, enligt diplomingens utformning, ska ha lagt fram för sin verksamhet, betvivlar prefekten att det ens finns något sådant mål. Och om det gör det, så betvivlar prefekten ytterligare att målen skulle vara spridda i verksamheten, trots att vissa av dem är fyllda med krav. "Så är det med mycket av de här planerna, folk har så mycket att göra med att uppfylla de primära uppgifterna forskning och utbildning" (Intervju 5).

Vissa prefekter talar om miljödiplomingens fördelar och lyfter fram att de vill uppnå den. Trots upprepade ansträngningar har de dock inte kunnat genomföra en diplomingprocess (Intervju 3). Andra är miljödiplomerade men uppger att de inte jobbar kontinuerligt med att upprätthålla standarden (Intervju

5). De tar arbetet som det kommer och då det är dags för en ny revision för att uppdatera diplomeringen så tar de tag i diplomeringen och ser över vad de behöver göra för att behålla den.

*Nej men, det positiva med det här (miljödiplomeringen, förf.anm.) är väl, och det är det väl med mycket av det här, att man får tillfälle att tänka igenom sakerna. Det är som när vi har brandövning, det har med säkerheten att göra. Man kanske tänker att varför ska jag behöva stå där ute i kylan, men man får alltid tillfälle att tänka lite extra den dagen. "Vart är brandsläckaren?" "vart är skyddsvägen?" Och så fungerar väl också det där miljödiplomeringen, att man får tänka efter, vad kan vi göra, och vad kan vi inte göra, och det är väl däri nyttan i sånt kan ligga.*

*Intervju 4*

Nyttan med diplomeringen, så som en av prefekterna uttrycker det, ligger i att institutionen vartannat år, genom revision och återdiplomering, blir uppmärksam på den rådande situationen och att tillfälle ges att tänka igenom det egna miljöarbetet. Resterande funktionen av diplomeringen uppges vara relativt marginell. "... jag tror inte att vi har det (diplomeringen, förf. anm.) på vår hemsida, jag tror inte det är något som vi skryter om. Det är väl främst goodwill, det är bra. Jag är inte så att jag har påverkats av det."(Intervju 4) På andra institutioner uppger prefekterna att det finns ett starkt engagemang för miljöarbete som varit drivet av enskilda personer, med målet att uppnå diplomeringen i framtiden.

*I och med att vi har haft miljökampanjer på de här institutionerna har det varit så att vi jobbat med de här frågorna, utan att ha haft några handlingsplaner eller likande. Just nu är det fyra eller fem lärare som jobbar med dessa frågor, och alla vi har ju ett uttalat miljöintresse som vi sprider omkring oss och jämfört med andra institutioner skulle jag se att vi jobbar, det ser vi till.*

*Intervju 3*

Richard D Margerums artikel diskuterar olika sätt att på organisatorisk nivå etablera ett miljöarbete. När författaren för en diskussion om individuella projekt, som drivs av en eller få individer, så konstateras att det är en billig åtgärd, men också en riskfylld sådan. Den sortens engagemang leder gärna till kortlivad överlevnad för projekten, som också står och faller med de individer som driver projektet. När implementering av projekt ska ske har det visat sig att det personliga engagemanget är viktigt, men att det också gör projekt skört och beroende av de drivande personerna. Slutar de så riskerar även arbetet att gå om intet (Margerum, 2001:429).

Miljödiplomeringen vid Lunds Universitet har ställts upp av universitetet som en sporre för institutionerna att sätta igång ett mer aktivt miljöarbete. För universitetens del ses diplomeringen som en aktiv del i arbetet för hållbar utveckling(Lu:3, Lu:9). På samma sätt som staten numera pressar på myndigheterna att kontinuerligt utveckla sina miljöledningssystem, beskrivs miljödiplomeringen som ett litet miljöledningssystem för specifika delar av universitetsförvaltningen(Gov:1, Lu: 3). Kaisu Sammalisto menar i sin doktorsavhandling att universitetet, om de vill nå framgång med sitt miljöarbete, inte får se initiativen från makthavare som ett hot mot den akademiska friheten. I stället kan uppföljning och respons ge möjligheter till akademisk reflektion. Författaren menar att miljöledningssystemen därför kan ses som en möjlighet och inte som en form av kontroll (Sammalisto, 2007:103).

Tjänstemännen i förvaltningen använder ständigt sin handlingsfrihet för att utforma regler och konkretisera vaga regler vid policyarbete (Carrington, 2005:145). Att prefekterna i sitt arbete styrs av de lokala besluten och inte i första hand av policies och direktiv uppifrån i förvaltningen framgår tydligt genom intervjuerna (intervju 1,2,4,5). Beroende på förutsättningarna i den lokala verksamheten tycks de välja att genomföra eller att avstå från genomförande av centralt uppställda målsättningar och direktiv. Skillnaden på genomförandet har också uppfattats av oss som omfattande.

*Samtidigt så, man har, man känner inte att man har så stora, vad kan man säga (paus förf. anm.) det är väl inte så mycket som lockar egentligen för att driva det (miljöarbetet förf. anm.) för, för det är ju så, mycket av det kostar ju också. För ekonomisk så tjänar vi ju knappast något på det. så egentligen, det finns liksom ingen drivkraft där då.*

#### Intervju 5

Under flera av intervjuerna påpekas att en stor anledning till att det inte bedrivs ett mer aktivt miljöarbete, beror på de bristande incitamenten för att göra detta från högre förvaltningsledning (Intervju 1,2,4,5). Miljödiplomeringens möjligheter ses av prefekterna som ett fungerande verktyg i de fall där kunskapen om dess struktur är känd (Intervju 1,3,4,5,6). Den främsta motsättningen mot att påbörja en diplomeringsprocess, sågs av prefekterna ligga i att diplomeringen ansågs som irrelevant för den lokala verksamheten(Intervju 1, 2). Det ansågs även som mer aktuellt att andra institutioner, med mer direkt uttalad miljöpåverkan, först skulle genomföra diplomeringen(Intervju 2).

I rollen som ansvariga längst ner i förvaltningskedjan utvärderas kontinuerligt prefekternas arbete av högre instanser. Inom universitetet kommer utvärderingskraven från flera olika håll, något som också ses som ett vanligt övervakningsverktyg från högre instanser inom den offentliga förvaltningen (Carrington 2005:148) Utifrån den bild som Hill och Hupe lyfter fram, befinner

sig närbyråkraten i en position där de förväntar sig att högre instanser litar på deras kompetens att överföra sina kunskaper mellan olika problemområden (Hill, Hupe, 2007:282).

*Vi blir tillfrågade då och då genom en enkät, men ibland så fattas det ju beslut över våra huvuden, och där tycker jag att de skulle utnyttja att vi jobbar i HMS-kommittéer men jag tror inte att universitetet o fakulteten utnyttjar de på ett optimalt sätt, man återkopplar inte ner till verksamheterna. Där tror jag att det skulle vara bra med en återkoppling till HMS-kommittéerna. Vad vill dem med HMS-kommittén? Vi ifrågasätter ibland funktionen. Vi får visserligen information där ifrån men det är mer ett flöde från det hållet. Man skulle kunna ha så att det flödade tillbaka, en dialog.*

#### *Intervju 1*

Just efterfrågan av en djupare dialog över förvaltningsgränserna återkommer vid flera av intervjuerna. Det påpekas, så som ovan, att det redan finns etablerade forum för denna sorts dialog, men att de sällan utnyttjas för att diskutera frågor gällande exempelvis miljöarbete (Intervju 1,5,6). Att områdes och centralförvaltningen inte utnyttjar kompetensen som finns etablerad leder till att institutionerna riskerar att ta avstånd från de beslut som fattas, påpekar flera av prefekterna (Intervju 1,6).

För att exempelvis en policy eller handlingsplan, såsom de för Lunds universitet (Lu:2, Lu:9), ska få genomslagskraft är det viktigt att politiker och organisationsledning signalerar hur viktig den är. En policy sätter upp mål vilka ges genom ordalydelsena i dokumentet, men också i hur politiker och ledning uttalar sig till stöd för dessa riktlinjer. En organisation har en viss uppsättning verktyg som formar det som sker på de operationella nivåerna, exempelvis vilken grad av handlingsfrihet som ska råda. Utöver policyns utformning spelar närbyråkratens upplevelse av sin jobbsituation en stor roll, i hur viktigt denne tycker att de ålagda arbetsuppgifterna är (May, Winter, 2007:454f).

Det finns ett flertal mekanismer och hanteringsmetoder som kan vara avgörande om närbyråkraten ska klara sina mål eller inte. Dessa mekanismer kan ha stora konsekvenser för implementeringen av en policy. Enligt Vibeke Lehmann Nielsen är den centrala frågan om dessa mekanismer leder till att målen klaras på ett otillfredsställande sätt eller inte. Det som gör att de utsatta målen i en policy uppnås beror enligt författaren på om närbyråkraten väljer att rationalisera, automatisera eller reducera sina uppgifter (Lehmann Nielsen 2006:865).

I praktiken innebär detta att prefekten i vår studie, i brist på tid och resurser, exempelvis gör ett strategiskt urval av sina arbetsuppgifter. Detta kan få de oönskade följderna att närbyråkraten inte reflekterar över uppgiftens innebörd utan handlar genom en ovan nämnd rutin. Detta kan i sin tur i längden leda till att målen med en policy inte uppnås eller att färdiga resultat inte blir som beslutfattarna tänkt sig (Lehmann Nielsen, 2006:865). Författaren menar att en stor del av implementeringslitteraturen skulle tjäna på att föra en mer aktiv



diskussion till bakgrunden för närbyråkraternas agerande när de genomför sitt strategiska urval bland arbetsuppgifterna. Istället för att se hanterandet som en negativ effekt av överbelastningen, bör handlandet ses som en naturlig effekt av den omfattande uppgiftsördan (Lehmann Nielsen, 2006:863).

*Ja nej alltså, speciella miljömål har vi väl inte, vi är väl inte speciellt ambitiösa, vi ska se till att behålla vår groda(miljödiplomeringens symbol förf.anm.) och det, som vi ser till att följa, någon sorts miniminivå, och så, gör vi det så är vi ganska nöjda.*

#### Intervju 5

Bristen på stabilitet i handlingsmönstren avspeglar sig även på riksplanet. I avhandlingen *Environmental management systems...* har författaren studerat implementeringen av miljöledningssystem vid svenska universitet och deras eventuella redskap för att integrera hållbar utveckling på högskolenivå. Författaren menar att avsaknaden av uppföljning och respons från högskoleverket reducerat effektiviteten av regeringens direktiv som extern pådrivare. I stället är de framsteg som tagits på området till stora delar resultatet av engagemanget hos ledning, fakulteter, personal och studenter (Sammalisto 2007:101).

I de lokala policydokumenten formuleras flera målsättningar för verksamheten. All personal och alla studenter ska ha goda kunskaper i miljöarbetet och miljöaspekterna ska också avspeglas i undervisningen (Lu: 9). Ett policydokument ger en bild av det framtida arbetet och vilka mål som författarna till policydokumentet vill ska komma att uppnås. De centrala dokumenten uppfattades på flera av institutionerna som diffusa och otydliga prefekterna har tillsammans med sina kollegor på flera fakulteter diskuterat behovet av att formulera egna policies för områdesförvaltningen (Intervju 3, 6). Den universitetsgemensamma miljödiplomeringen ses, som ovan nämnts, inte heller som helt oproblematiske. Även i de fall där engagemanget för diplomeringen återfinnes på individnivå, har svårigheterna att etablera samtycke på institutions och fakultetsnivå varit återkommande.

*Vi pratade om miljödiplomering för, nu går ju åren fort så att säga, men säg att det var väl åtta tio år sedan. Och då var det en av prefekterna som varnade för att miljödiplomera sig, för att man kunde råka så illa ut, om man inte levde upp till det där, ja jag vet inte. Så han övertygade de andra prefekterna, så då fick man börja från början. Men nu är det historia. alltså, vad man har lärt sig under de här 30 åren, så är det ju att allting tar tid va, allting tar en väldig tid, innan det sätter sig. Och jag tror och vågar hoppas att det är mycket av en generationsfråga.*

#### Intervju 3

En ständigt återkommande reflektion hos prefekterna, rör det faktum att

miljöengagemanget ses som en del av en generationsfråga. Där vissa prefekter talar om att det mer aktiva miljöarbetet är ett "barn av vår tid" (Intervju 4), talar andra om att initiativen ligger på agendan på grund av den goodwill som det numera ger till organisationen i civilsamhällets ögon (Intervju 6). Om effekterna endast beror på sociala förhållanden, har denna studie tyvärr ingen möjlighet att utveckla resonemanget kring. Men med tanke på de strukturella initiativ som tagits, på internationell nivå genom deklarerationer om lärosätenas företrädande roll i miljöarbetet (Schöter 2008:8), på nationell nivå genom direktiv för miljöledningssystem (Gov:1) och på lokal nivå, genom beslut tagna om universitetsövergripande policier och diplomeringsinstiftande, ser vi att fler påverkansfaktorer går att skönja. Men detta lämnas åt den avslutande diskussionen att behandla. En diskussion som vi anser att det är hög tid att påbörja.

## 5.1 Avslutande diskussion

Utifrån den vetenskapsteoretiska kunskapssynen som vi som författare omfattar, ses de resultat som presenteras i studien som subjektiva. Vi hoppas dock att läsaren har kunnat följa de ställningstaganden som genomförts, så att en hög grad av genomsynighet har uppnåtts och att läsaren själv kan avgöra om våra resultat kan anses som relevanta. Nedan följer de slutsatser som utkristalliserats under arbetsprocessen, i förhoppning om att tillsammans leda till ett besvarande av de centrala frågeställningarna.

För att läsaren ska känna sig hemma i diskussionen som följer, presenteras frågeställningarna ännu en gång:

Hur hanterar prefekterna vid universitet i Lund institutionernas miljöarbete, och vilka problem stöter de på i det arbetet?

Vilken roll spelar miljödiplomeringen vid institutionernas miljöarbete?

Då de policys som ställs upp vid den centrala förvaltningen uppfattas av prefekterna som vaga och svåra att anpassa till verksamheten, förlorar dessa sin auktoritet. De uppställda målen blir därmed riktlinjer i behov av omformulering, om de ska kunna användas i praktiken. Vi har uppfattat att prefekterna upplever en omfattande decentralisering av ansvarsfördelningen inom miljöarbetet, främst på grund av de svaga initiativ som finns för att ta ansvar i detta arbete.

Om vi då väljer att föra en diskussion om ansvarsutkrävandet, får därför kraven ställas på att varje enhet, i det här fallet institutionerna, tar en aktiv roll i miljöarbetet. Igenom att institutionerna har en hög grad av handlingsfrihet i dessa frågor, innehar den centrala förvaltningen en svag roll i ansvarsutkrävandet från medarbetarna, men också från civilsamhället. För att lärosätet ska kunna genomföra målen, måste varje enhet genomföra omställningen. Ursprungligen bar vi med oss en oro av att hänvisningar till den "akademiska friheten" skulle ske på

institutionsnivå, men snarast var situationen tvärtom. Önskemål var istället riktade mot en tydligare ledning av den centrala förvaltningen, med större resurser för incitament i miljöarbetet.

Ansvarsutkrävandet från medarbetare eller civilsamhället blir därmed, på grund av denna ovan nämnda komplexitet, större på prefekterna. Dessa upplever dock att de först, i flera fallen av studien, måste omformulera och konkretisera målen för att kunna bedriva ett mer aktivt arbete med miljöfrågorna. Prioriteringarna hos institutionerna ser i vår studie ut att avgöra huruvida möjligheterna till ett intensifierat miljöarbete återfinns och/eller kan uppnås. Vi har inte stött på något direkt motstånd mot att påbörja ett sådant arbete, men det har i flera av fallen visat sig vara enskilda individer som genomför och driver miljöarbetet på institutionen. Denna individuella ansvarsroll för det praktiska bedrivandet av arbetet varnas dock för i den studerade litteraturen, en farhåga som vi också delar.

Vi frågar oss därför om miljödiplomering kan ses som en väg förbi denna struktur. Dess utformning går säkerligen att diskutera, men som ett förvaltningsövergripande verktyg ses diplomeringen av oss, tillika av utvärderare, som den enda etablerade möjligheten för att ett intensifierat miljöarbete ska kunna skapas.

Mottagandet hos institutionerna har varit skiftande till diplomeringsmöjligheterna, hos endast en institution ses själva diplomeringen som en positiv aspekt att visa upp utåt, i termer av "goodwill" för institutionen. Den inre aspekten, huruvida ett genomförande ses som positivt eller endast krävande på organisationen, har varit delat hos institutionerna. Hos vissa av prefekterna uppfattas ett visst motstånd, i termer av att "det är viktigare att andra institutioner gör det först". Hos andra ses diplomeringsarbetet som en tankeställare, medan vissa av institutionsprefekterna ser möjligheterna att diplomera sig som irrelevanta för verksamheten. Utifrån den litteratur som har använts för studien, verkar dock en gemensam slutsats återfinnas. Ett utarbetande av verktyg som relativt enkelt kan appliceras hos alla förvaltningsmedarbetare, är att föredra, framför att låta spontant uppkomna nätverk driva arbetet. Därför borde miljödiplomeringen vara aktuell för ytterligare samarbete.

Vikten av den senare delen av denna återkommande slutsats är just den breda förankringen. De applicerade verktygen ska utarbetas för att inte behöva ligga på individuell basis, och frågan är om diplomeringen idag kan uppfattas som ett sådant anpassningsbart och konkret verktyg.

Utifrån det material, förvisso i begränsat omfång, som vi har tagit del av i studien, tror vi därför att en begränsad slutsats och rekommendation kan vara möjlig att lägga fram för ytterligare diskussion.

Då diplomeringen inte anses som en betungande börda av de diplomerande institutionsprefekterna, tror vi att en tydligare kommunikation av denna erfarenhet av arbetsprocessen skulle gynna påbörjandet av ett mer aktivt miljöarbete på lärosätet. Detta skulle då kräva att de etablerade forumen för dessa frågor, så som HMS-kommittéerna, skulle kunna användas som ett forum för dialog. Där skulle de diplomerade institutionsprefekterna, som en aktiv deltagare, genom ett

medvetandegörande av diplomeringen öppna för en avdramatisering av de förutfattade uppfattningarna som finns om denna.

Igenom att använda det redan etablerade verktyget för miljöarbete, tror vi sedan att lärosätet i sin helhet skulle kunna gynnas, som den förebild och kunskapsspridare det är. Utifrån infallsvinkel som vi i denna studie har valt, har vi ingen överblick över hela den organisatoriska apparat som universitetsförvaltningen innebär. Men, så som vår teoretiska utgångspunkt i närbyråkratperspektivet menar, ser vi att det är i den lägsta förvaltningsnivån som det också är viktigast att initiativen för förändring tas.

## 5.2 Sammanfattning

Vi har i denna uppsats studerat hur miljöarbetet implementeras på institutionsnivå vid universitet i Lund, och har kontrasterat detta arbete mot de mål som finns uppställda. Därutöver har det etablerade verktyget för miljöarbete, miljödiplomeringen, nuvarande status undersökts bland institutionerna.

För prefekterna på Lunds universitet står utmaningen i att på ett relevant sätt utföra de mål som ställs upp för bland annat miljöarbetet. Detta samtidigt som deras huvuduppgift, att främja utbildning och forskning vid sin institution, ska tillfredsställas. Utifrån de beskrivningar som prefekterna framhåller i sin position som närbyråkrat med stor handlingsfrihet, har de en omfattande frihet att välja åtgärd bland bristande resurser, utifrån en i många fall oklar hierarki.

Vi har uppfattat att svårigheterna för att bedriva ett mer aktivt miljöarbete på lärosätet inte är speciellt omfattande. Det verktyg som finns utarbetat, miljödiplomet, ses inte som direkt problematisk verktyg för någon av de intervjuade prefekterna, trots att det inte används. Genom studien har vi kunnat bygga upp en ytterligare förståelse för de svårigheter som miljöarbetet stöter på vid implementeringsprocessen. De främsta orsakerna som prefekterna har lyft fram, är bristen på initiativ i form av resurser från central förvaltning, tillsammans med det upplevda rollen för institutionen att fokusera på denna arbetsuppgift.

Avslutningsvis har vi fört en diskussion kring vilka tillvägagångssätt som skulle kunna förändra den aktuella situationen. Där rekommenderar vi ökad kommunikation över förvaltningsgränserna av de upplevda effekterna av miljödiplomeringen, något som skulle öppna för en initiativinspirerande dialog.

## 5.3 Förslag till fortsatt forskning

Vårt inledande förslag för vidare studier, som vi ovan också nämnt, ligger i att vi ser en stor konflikt i det faktum att terminologin som berör miljöarbetet är problematisk. En studie av den problemrepresentation som miljöfrågan innebär för berörda aktörer inom lärosätet, och deras syn på vilken roll universitetet spelar

i detta problemområde, hade säkerligen bidragit till ytterligare kunskap för implementeringsproblematiken.

Därefter skulle det vara intressant att genomföra en liknande studie som vår, över de institutioner som genomfört miljödiplomeringen, för att undersöka mer specifikt hur detta har påverkat deras miljöarbete. Därigenom skulle också en djupare kunskap av de effekter som en diplomering innebär kunna nås.

Vidare uppslag för studier kan också ges genom Matthias Schröters rapport, *Setting a good example – good practice of Sustainable development in institutions of higher education*. Med sin breda genomgång av de rådande miljöarbetsinitiativen på 49 universitet i Tyskland och England, lockar denna rapport till andra metodologiska och teoretiska uppsatsplaner.

## 5.4 Tack

Tack till Tove Lindström och Sigrún Andersdóttir för inspirerande uppsats, som legat till underlag för vår uppsatsidé. Erika Olsson och Sophia Jönsson för tacksamma kommenterar på uppsatsplanen. Kina Lundqvist och Signe Grumer för skarpa genomläsningar i slutskedet.

## 6 Referenser

- Carrington, Keith, 2005 *Street-level discretion: is there a need for control?* Public Administration Quarterly, Vol. 29 Issue 2, p141-162, 22p  
Gov:1 *Presentation av förordningen för miljöledningssystem* Tillgänglig:  
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/12063/a/129865> Hämtningsdatum: 101222
- Hartman, Jan, *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori.* Studentlitteratur 1998; 2:a uppl. 2004.
- Hill, Michael- Hupe, Peter 2007 *Street-level bureaucracy and public accountability* Public Administration Vol. 85, No. 2, (279–299) Blackwell Publishing
- Hill, Michael- Hupe, Peter 2009, *Implementing public policy*, Sage: 2:ed  
HU:1 *Det hållbara universitetet - granskning 2003 - Hållbart universitet*  
Tillgänglig:<http://www.scribd.com/doc/33967934/Miljogranskning-H%C3%A5llbart-universitet> Hämtningsdatum: 101222
- Intervju Lu-1: Bitr. Prefekt 101202  
Intervju Lu-2: Prefekt 101206  
Intervju Lu-3: Bitr. Prefekt 101208  
Intervju Lu-4: Prefekt inom område Humaniora & Teologi 101214  
Intervju Lu-5: Bitr. Prefekt inom LTH 101214  
Intervju Lu-6: Prefekt inom LTH 101217
- Lipsky, Michael, 1980, *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services* New York : Russell Sage Foundation, cop. 1980  
Lu:1 *Miljö- och hållbar utveckling - Uppföljning av arbetet vid Lunds universitet 2006-2009* Tillgänglig:  
[http://www.lu.se/upload/Miljo/Uppfoljning\\_Miljo\\_och\\_hallbar\\_utveckling\\_091105.pdf](http://www.lu.se/upload/Miljo/Uppfoljning_Miljo_och_hallbar_utveckling_091105.pdf) Hämtningsdatum: 101222
- Lu:2 *Miljöhandlingsplan 2010-2011* Tillgänglig:  
[http://www5.lu.se/upload/regelverket/arbetsmiljo/Miljohandlingsplan2010\\_2011.pdf](http://www5.lu.se/upload/regelverket/arbetsmiljo/Miljohandlingsplan2010_2011.pdf) Hämtningsdatum: 101222
- Lu:3 *Kriteriedokument för Lunds universitets miljödiplomering* Tillgänglig:  
<http://www.bygg.lu.se/upload/Arbetsmiljo/Kriteriedokument.pdf>  
Hämtningsdatum: 101222
- Lu:4 *Mål och strategi för Lunds universitets miljö- och hållbarhetsarbete 2006 – 2008*, Uppföljning med kommentar 2008-01-21 Tillgänglig:  
[http://www.lu.se/upload/Miljo/Uppfoljning\\_080122.pdf](http://www.lu.se/upload/Miljo/Uppfoljning_080122.pdf)  
Hämtningsdatum: 101222
- Lu:5 *Policy, mål och strategi för Lunds universitets miljö- och hållbarhetsarbete 2006–2008* Tillgänglig: [www5.lu.se/upload/regelverket/arbetsmiljo/miljo\\_och\\_hallbarhetsarbete\\_2006\\_2008\\_060616.pdf](http://www5.lu.se/upload/regelverket/arbetsmiljo/miljo_och_hallbarhetsarbete_2006_2008_060616.pdf)  
Hämtningsdatum: 101222

- Lu:6 *Lunds universitet Miljöstatistik 2008 Direkt miljöpåverkan från daglig verksamhet* Tillgänglig:  
[http://www.bygg.lu.se/upload/Arbetsmiljo/Rapport\\_statistik\\_2008.pdf](http://www.bygg.lu.se/upload/Arbetsmiljo/Rapport_statistik_2008.pdf)  
 Hämtningsdatum: 101222
- Lu:7 LU: *ansvarsfördelning miljöpåverkan Lunds universitet* Tillgänglig:  
<http://www.bygg.lu.se/miljoe/ansvar-roller-och-organisation/ansvar-foer-paaverkan-paa-miljoen> Hämtningsdatum: 101222
- Lu:8 *Introduktion Lunds universitets miljödiplomering* Tillgänglig:  
<http://www.bygg.lu.se/miljoe/miljoediplomering> Hämtningsdatum: 101222
- Lu:9 *Lunds universitets policy för en hållbar utveckling 2010-2011* Tillgänglig:  
[http://www.lu.se/upload/Miljo/Policy\\_2010.pdf](http://www.lu.se/upload/Miljo/Policy_2010.pdf) Hämtningsdatum: 101222
- Lu:10 *Definition av hållbar utveckling*  
<http://www.lu.se/o.o.i.s/9149> Hämtningsdatum: 101222
- Lu:11 *Universitetets miljöarbete kritiserats* Tillgänglig:  
[http://www3.lu.se/info/pm/678\\_pressm.html](http://www3.lu.se/info/pm/678_pressm.html) Hämtningsdatum: 101222
- Lu:12 Petra Francke *Första steget mot ett miljöuniversitet*, Lum Nr.4 1998  
 Tillgänglig: [http://www3.lu.se/info/lum/LUM\\_04\\_98/LUM4\\_42\\_miljouniv.html](http://www3.lu.se/info/lum/LUM_04_98/LUM4_42_miljouniv.html) Hämtningsdatum: 101222
- Lu:13 *Diplom – morot för miljöarbete* . Introduktion till miljödiplomeringen s.7  
 LUM nr.2 2002 Tillgänglig:  
<http://www.lu.se/upload/LUPDF/lum/LUM0402.pdf> Hämtningsdatum: 101222
- Margerum D. Richard, 2001, *Organizational Commitment to Integrated and Collaborative Management: Matching Strategies to Constraints*  
 Environmental Management Vol. 28, No. 4, pp. 421–431
- May, Peter J., Winter Søren C. 2007, *Politicians, Managers, and Street-Level Bureaucrats: Influences on Policy Implementation* Journal of Public Administration Research and Theory
- Montin, Stig, 2007, *Kommunerna och klimatpolitiken – ett exempel på tredje generationens politikområden*, Statsvetenskaplig tidsskrift, årg. 109, nr 1, s. 37-57 (NVV:1) *Miljöbalkens presentation*, Naturvårdsverket Tillgänglig:  
<http://www.naturvardsverket.se/sv/Lagar-och-andra-styrmedel/Lag-och-ratt/Miljobalken/> Hämtningsdatum: 101222
- NVV:2 *Miljöarbetet i staten 2009*, Naturvårdsverket Rapport Tillgänglig:  
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/978-91-620-6352-8.pdf> Hämtningsdatum: 101222
- Schröter Matthias 2008, *Setting a good example – good practice of sustainable development in institutions of higher education* Delrapport i projektet På hållbar väg 2008:3 *School of Sustainable Development of Society and Technology*.
- Vibeke Lehmann Nielsen *Are Street-level bureaucrats compelled or enticed to cope?* Public Administration Vol. 84, No. 4, 2006 (861–889) Blackwell Publishing Ltd. 2006

## 7 Bilaga - Intervjufrågor

Inledningsvis redogjordes en introduktionsinformation som kommer att informeras till prefekterna: Med *miljöarbetet* i följande frågematerial menas de *miljömål* och de *rutiner för minimerad miljöpåverkan* som ställts upp i den nu gällande miljöhandlingsplanen. Även den övergripande *policyn för hållbar utveckling* kan tas med i begreppet. Men begreppet lämnas öppet beroende på vad som anses relevant.

1. Vad är ditt uppdrag som biträdande-/prefekt:
  - a) i stort?
  - b) gällande miljöarbetet?
2. Vilken information har du fått om miljöarbetsmålen som ställts upp vid den centrala förvaltningen?
3. Med vilka rutiner struktureras miljöarbetet vid din institution?
4. Hur är arbets- och ansvarsfördelningen gjord vid de områden som institutionen har ansvar för inom miljöhandlingsplanen?
5. Har institutionsledningen tagit några beslut om prioriteringar gällande miljöarbetet?
6. Beskriv din roll vid utvärderingsuppdraget som finns uppställt centralt i universitetsförvaltningen?
7. Beskriv din relation till områdesförvaltningen gällande miljöarbetet?

*Frågor gällande en specifik aspekt av miljöarbetet:*

8. Vilken information har du fått om miljödiplomeringsmöjligheterna för er institution?
9. Har miljödiplomeringen någon funktion vid din institution?
10.
  - a, om ja på fråga 9: Hur ser ert arbete ut med miljödiplomeringen?
  - b, om nej på fråga 9: Hur har institutionsledningen motiverat att stå utanför arbetet med miljödiplomeringen?
11.
  - a, om ja på fråga 9: Hur ser din roll ut vid miljödiplomeringsarbetet?
  - b, om nej på fråga 9: Har ni några andra metoder för att sätta mål inom miljöarbetet?