



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT 2018

Implementering av hållbarhet i universitet - lever de som de lär?

Författare:

Emma Thuresson

Maria Rydén

Aida Smakic

Handledare:

Karin Jonnergård

Sammanfattning

- Titel:** Implementering av hållbarhet i universitet – lever de som de lär?
- Seminariedatum:** 2018-06-01
- Kurs:** FEKH69 Examensarbete i redovisning på kandidatnivå
- Författare:** Emma Thuresson, Maria Rydén och Aida Smakic
- Handledare:** Karin Jonnergård
- Nyckelord:** Hållbarhet, icke-finansiella mål, implementering, Simons Levers of control samt universitet
- Syfte:** Syftet med studien är att beskriva och analysera hur implementering av hållbarhetsmål sker i svenska universitet, och därmed bidra med kunskap om hur icke-finansiella mål i styrs offentliga organisationer.
- Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie av tre svenska universitet. Det har genomförts litteraturstudie för att skapa den teoretiska referensramen, dokumentstudie för insamling dels av institutionalia men även av empiri. Som komplement till empirin har det utförts semistrukturerade intervjuer för att fylla ut luckor i det empiriska materialet.
- Teoretisk perspektiv:** Uppsatsen baseras på teorier kring hållbarhetsstyrning, icke-finansiella mått, offentlig sektor samt definition av hållbarhet som fungerar som ett komplement till Simons ramverk levels' of control vilket utgör den teoretiska basen för uppsatsens analysmodell.
- Empiri:** Uppsatsens empiriska underlag är baserad på tre fall vilka är Lunds universitet, Uppsala universitet samt Göteborgs universitet. Universiteten har blivit studerade på central-, fakultets- och institutionsnivå där samhällsvetenskapliga fakulteten samt psykologiska institutionen valdes ut för att studeras.
- Resultat:** Slutsatsen av studien är att en delad bild träder fram där de dominerande styrsystemen för samtliga tre fall är det värdeskapande samt det interaktiva styrsystemet. För samtliga fall har avsaknaden av mått förenade med framtagna mål identifieras vilket är en svaghet i det diagnostiserande styrsystemet, fenomenet kan förklaras av kompletterande teori då hållbarhetsmått är svår framtagna.

Abstract

- Title:** Implementing sustainability in universities - do they practice what they preach?
- Seminar date:** 2018-06-01
- Course:** FEKH69, Degree project, business administration, undergraduate Level, 15 ECTS
- Authors:** Emma Thuresson, Maria Rydén och Aida Smakic
- Advisor:** Karin Jonnergård
- Key words:** Sustainability, implementation, non-financial goals and measurement, Simons' levers of control and university
- Purpose:** The purpose of the study is to describe and analyze how implementation of sustainability goals is done in Swedish universities, thereby contributing knowledge about how non-financial goals are managed in public organizations.
- Methodology:** The bachelor thesis is a qualitative case study of three Swedish universities. A literature study has been carried out in order to establish the theoretical framework used in the essay. This together with the use of documents from experts within the field have concluded our empirical study. As a complement to the empirical study we have also established semi-structured interviews in order to cover eventual gaps within the framework.
- Theoretical perspectives:** The bachelor thesis as a whole, is based on theories within sustainable management, non-financial goals and measurements within universities and sustainability as a term to complement Simons framework which is the theoretical base for the bachelor thesis.
- Empirical foundation:** The empirical study is based upon three cases from three universities in Sweden, the Universities of Lund, Uppsala and Gothenburg. These cases consist of studies done on a central level, faculty level as well as an institutional level, of which the focus has been on the faculty of social science and the institution of psychology.
- Conclusion:** The conclusion of the study is that a divided image emerges, all of the three cases are dominated by the belief and the interactive control system. Lack of measurements associated with established goals which has been identified as a weakness in the diagnostic control system, the phenomenon can be explained by additional theory due to the fact that sustainability are difficult to compose.

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla som har gjort denna uppsatsen möjlig, i synnerlighet Karin Jonnergård som har med stort engagemang bistått med kunskap, handledning samt motivation genom hela uppsatsprocessen. Vi vill även tack samtliga respondenter vi har varit i kontakt med under uppsatsen som har frivilligt under sin vardag tagit sig tiden att ställa upp på intervjuer, utan ert kunskapsmässiga bidrag hade uppsatsen ej varit sig lik. Avslutningsvis vill vi tacka våra opponenter för värdefulla råd som framfördes under seminarietillfället.

Ett stort tack!

Lund, 2018-06-01

Emma Thuresson

Maria Rydén

Aida Smakic

Innehållsförteckning

1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.2.1 Syfte	3
1.2.2 Frågeställning	3
1.3 Avgränsningar	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsstrategi	5
2.2 Forskningsdesign	5
2.3 Forskningsmetod	5
2.3.1 Teoretisk referensram	5
2.3.1.1 Litteraturstudie	5
2.3.1.1.1 Insamling	6
2.3.1.1.2 Urval	6
2.3.1.1.3 Sökord	7
2.3.1.2 Val och skapande av den teoretiska referensramen	7
2.3.1.3 Den teoretiska referensramens användningsområde	7
2.3.2 Fallstudie	7
2.3.2.1 Val av fall	8
2.3.2.2 Dokumentstudie av fall	8
2.3.2.3 Semistrukturerade intervjuer	8
2.3.2.3.1 Urval av respondenter	9
2.3.2.3.2 Förberedelser	9
2.3.2.3.3 Genomförandet	9
2.3.2.3.4 Sammanställning	10
2.3.3 Analysarbete	10
2.4 Kritiskt förhållningssätt	10
2.4.1 Trovärdighet	10
2.4.2 Äkthet	11
2.4.3 Källkritik	11
3.1 Definition av hållbarhet	13
3.2 Hållbarhetsstyrning	13
3.3 Icke-finansiella mål	16

3.4 Styrning i offentlig sektor	17
3.5.1 Värdeskapande styrsystem	18
3.5.2 Gränsskapande styrsystem	19
3.5.3 Diagnostiserande styrsystem	19
3.5.4 Interaktiva styrsystem	20
3.5.5 Samverkan mellan de fyra styrsystemen	20
5.1 Hur universitet styrs av staten	22
5.1.1 Riksdag och lagar	22
5.1.2 Regering och förordningar	22
5.1.3 Andra myndigheter	23
5.2 Universitetens interna styrning	23
5.2.1 Lunds universitet	23
5.2.2 Uppsala universitet	24
5.2.3 Göteborgs universitet	24
6. Empiri	26
6.1 Lunds universitet	26
6.1.1 Miljömässig hållbarhet	26
6.1.2 Social hållbarhet	29
6.2 Uppsala universitet	32
6.2.1 Hållbar utveckling	32
6.2.2 Miljö	33
6.2.3 Social hållbarhet	35
6.3 Göteborgs universitet	38
6.3.1 Miljömässig hållbarhet	38
6.3.2 Social hållbarhet	42
7. Analys	46
7.1 Analys av miljömässig hållbarhet	46
7.1.1 Lunds universitet	46
7.1.2 Uppsala universitet	49
7.1.3 Göteborgs universitet	51
7.2 Analys av social hållbarhet	53
7.2.1 Lunds universitet	53
7.2.2 Uppsala universitet	55

7.2.3 Göteborgs universitet	57
8. Diskussion och slutsats	59
9. Referenslista	61
Bilagor	71
Bilaga 1: Intervjuguide	71

1. Introduktion

Inledande kapitel som redogör för uppsatsens bakgrund samt problemdiskussion där relevant tidigare forskning diskuteras vilket mynnar ut i uppsatsens syfte, frågeställning samt avgränsningar. Kapitlet avslutas med att uppsatsens målgrupp presenteras.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet har blivit det “nya svarta” och fortsätter att ha en väsentlig roll i samhället såväl som i näringslivet. Hållbarhetsbegreppet har sitt ursprung i en FN-rapport utformad av Gro Harlem Brundtland, där hållbarhet definieras för första gången: “[...] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (FN-rapport “Our Common Future”, 1987, s.15).

Begreppet syftar till det ansvar som existerar mot miljön samt människor för att bedriva en rättvis behandling gentemot dessa parter i dagsläget men likväl framtidsmässigt. Det har blivit allt mer trendigt att tänka hållbart och flertalet företag profilerar sig som exempelvis ekologiska eller visar att varor är producerade under bra arbetsförhållanden. FN har fortsatt att arbeta för hållbarhet i rapportens anda, och har nu satt upp hållbarhetsmål som världens ledare har förbundit sig att följa, kallade Agenda 2030 (United Nations Development Programme Sverige, 2018).

För universitet och högskolor i Sverige kommer hållbarhet till uttryck högst upp i Högskolelagen, mer specifikt i 1 kap. 5§: “Högskolorna skall i sin verksamhet främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, ekonomisk och social välfärd och rättvisa” (SFS 1992:1434). Högskoleförordningen nämner dessutom hållbar utveckling flera gånger, och regleringsbrev som utfärdas av regeringen kan även innehålla hållbar utveckling som en punkt (SFS 193:100) (Universitetskanslersämbetet, 2017).

Eftersom hållbar utveckling numera är ett uppsatt mål bland andra, som offentlig sektor och universitet ska följa, krävs metoder för att se till att de faktiskt uppfylls, på ett eller annat sätt. Styrning inom den offentliga sektorn präglas starkt av det som kallas New Public Management, som kom till under nyliberaliseringens högålder på 70- och 80-talen, med hjälp av Margaret Thatcher och Ronald Reagan (Karlsson, Nationalencyklopedin 2018) . New Public Management (ofta förkortat NPM) har försökt förena styrning från det privata näringslivet med den offentliga sektorn, för att få den senare att bli mer effektiv. Introduktion av prestationsmätt, ökad dokumentation och diverse utvärderingar var ett faktum. Reformerna har även påverkat universiteten. Även om styrningsidén regelbundet utsätts för kritik och debatt, bland annat i ETC (Holmberg, 2016) så står den sig ännu, och nu när hållbar utveckling även åläggs det offentliga så behövs studier av hur styrningen anpassas och implementeras för att uppfylla krav gällande hållbar utveckling.

1.2 Problemdiskussion

Som tidigare diskuterat har New Public Management ändrat spelplanen för de offentliga organisationerna, och användandet av styrningsmetoder och strategier från det privata har fortsatt breda ut sig. Synen på de två olika organisationstyperna har varit att de skiljer sig åt och att intentionen med NPM har varit god men inte nått upp till den potential som finns (Nutt & Backoff, 1993; McGuire & Radnor, 2003). Nutt & Backoff (1993) utvecklar sedan skillnaderna i ett ramverk, som beskriver hur styrningsmetoderna, ursprungligen anpassade för privata organisationer, bör anpassas om det ska fungera i offentliga organisationer. När det gällde specifikt mål och målstyrning hävdar Nutt & Backoff att offentliga organisationers mål karaktäriseras av vaghet och otydlighet, vilket gör det svårt att styra och uppfylla dessa. Lösningen enligt författarna var att skapa en form av idealbild istället för konkreta mål. Bilden kompliceras ytterligare av att organisationer kan ha olika grad av "publicness", offentlighet, som i sin tur kräver olika anpassningar. Universitet klassades som "semi-publika" (Nutt & Backoff, 1993).

Detta synsätt, att organisationer kan delas in i offentliga och privata, samt att det finns skillnader mellan dessa, utmanas i en artikel av Boyne (2002) som har undersökt 34 andra artiklar om skillnaderna mellan offentliga och privata organisationer, och drar slutsatsen att denna skillnad är till mestadels överdriven samt att mer forskning behövs, och att implementering av näringslivsmässiga styrningsmetoder i offentliga organisationer inte skulle vara fel. Framför allt visade det sig att hypoteserna kring att offentliga organisationer har otydliga och vaga mål var både ogrundat och inte tillräckligt undersökt överhuvudtaget. Slutsatserna man kan dra från båda dessa artiklar är att mer forskning behövs kring användandet av olika styrningsmetoder i det offentliga, forskning som utgår från metoder som skapats för privata bolag och organisationer.

I och med introduktionen av det balanserade styrkortet har styrning av organisationer mot icke-finansiella mål blivit allt viktigare. Forskningen kring användning och styrning av icke-finansiella mått och mål har dock givit blandade resultat. Å ena sidan har användandet av icke-finansiella mått (och styrning av dessa) visat sig bidra till att sammanlänka organisationers övergripande strategi till den operativa verksamheten genom att uppmuntra till lärande och samarbete (Dossi & Patelli, 2010) men även att det i andra fall bidragit till missriktade investeringar och att detta sedan påverkar det finansiella resultatet (Ittner & Larcker, 2003). Forskningen kring offentliga organisationers mål och målstyrning har givit blandade resultat vilket bidrar till att det blir angeläget att undersöka hur icke-finansiella mål, där hållbarhet kan räknas till, styrs och uppfylls i offentliga organisationer.

Att förena traditionell styrning som baserar sig på finansiella och ekonomiska mål, med styrning mot icke-finansiella mål av olika slag, är något som undersöks allt mer. När det gäller specifikt hållbarhetsstyrning har Gond et al. (2012) skapat ett teoretiskt ramverk, baserat på Simons Levers of control som är anpassat för att träffa hållbarhet i privata företag. Detta ramverk är dock

rent teoretiskt och författarna skriver själva att det behövs fler studier på hur detta sedan sker i praktiken, ute i organisationer, genom företrädesvis case-studier (Gond et al., 2012).

Att styra universitet med styrning ursprungligen skapat för vinstdrivande privata bolag har inte varit helt fritt från kontroverser. Kairuz et al. (2016) hävdar att resultatstyrning och introducering av key performance indicators (KPI) orsakar stress och minskar kreativt och kritiskt tänkande inom akademien, som är nödvändigt för att producera ny kunskap. Det bottnar i en förändrad syn på universiteten, som numera ses som vilket företag som helst på en konkurrensutsatt marknad, vilken innefattar hela världen (Kairuz et al., 2016). Att undersöka huruvida detta stämmer in även på svenska universitet specifikt är inte syftet för den här uppsatsen, men ett kritiskt förhållningssätt kring olika styrningsmetoder och styrning generellt är en viktig del för att se hur dessa metoder sedan implementeras.

Eftersom hållbarhet och hållbar utveckling har införts i olika mål i många organisationer, kräver även det styrning för att uppnå dessa. I Australien visade det sig att offentlig sektor knappt mätte sådant som anknyter till hållbarhet (Adams, Hoque & Muir, 2014) och i ännu mindre grad kunde styra för att uppfylla hållbarhetsmål. När det gäller universitet så visade det sig att även de släpar efter gällande rapportering och styrning för hållbarhet i sina organisationer, trots att universitet ofta ses som framåtsträvande och som ledande inom kunskap (Adams, 2013; Lozano, 2011). När det gäller styrning har det forskats kring olika ramverk för att implementera hållbarhet djupare och mer långlivat i organisationen, och där en av slutsatsen var att det krävs genomtänkta strategier för att uppnå hållbarhet i universitet. Dessutom har det visat sig att formella styrmedel (policys och styrdokument) blir påverkade av människorna som omfattas i högre grad än vad som tidigare trott, vilket sedan kan skapa diskrepans mellan styrningen längre upp och implementering längre ner i universitet (Adams, Martin & Boom, 2017). Däri ligger ett nyckelproblem som denna uppsats ämnar att undersöka och analysera: hur styrs egentligen universitet när det gäller hållbarhet och uppsatta hållbarhetsmål? Får strategier centralt genomslag även längre ner i organisationen? Formella lagkrav och förväntningar från samhället innebär inte per automatik att offentlig sektor och specifikt universitet och högskolor har en väl formulerad och implementerad styrning, och denna kunskapslucka ämnar denna uppsats att försöka stänga.

1.2.1 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur implementering av hållbarhetsmål sker i svenska universitet, och därmed bidra med kunskap om hur icke-finansiella mål styrs i offentliga organisationer.

1.2.2 Frågeställning

Hur implementeras hållbarhetsmålen hos svenska universitet i praktiken?

1.3 Avgränsningar

På grund av studiens omfattning syftet med uppsatsen endast behandla svenska universitet. Hållbarhetsaspekten avgränsas genom att endast omfatta miljömässig och social hållbarhet, definierat av Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative, 2011). Detta på grund av brist på resurser, samt att de valda studieobjekten primärt inte har vinst som mål. Därmed blir ekonomisk hållbarhet inte intressant ur denna synvinkeln.

1.4 Målgrupp

Den huvudsakliga målgruppen för uppsatsen är andra studenter som studerar företagsekonomi med ett intresse för ämnesområdet men kan även berika examinatorer samt lektorer med tänkvärd forskning. Uppsatsen kan även vara till intresse för offentliga aktörer såsom den svenska universitetssektorn i dess helhet då uppsatsen redogör för hållbarhetsstyrning på svenska universitet.

2. Metod

Kapitlet innefattar metodologiska ställningstagande och val som tagits under uppsatsskrivandet vilka har anpassats utifrån uppsatsens syfte samt frågeställning. Med utgångspunkt i litteratur förs resonemang och diskussion kring de metodologiska ställningstagande och val.

2.1 Forskningsstrategi

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur implementering av hållbarhetsmål sker i svenska universitet, och därmed bidra med kunskap om hur icke-finansiella mål styrs i offentliga organisationer. På grund av detta har uppsatsen krävt insamling av empiriska data vilket har utförts med en kvalitativ metodansats. Det är lämpligt att använda en kvalitativ metodansats då syftet kräver organisationsspecifikt material på grund av att uppsatsen bygger på att kartlägga enskilda processer vilka kan variera mellan universiteten, som ej kartlagts tidigare. Syftet har som utgångspunkt att undersöka hur respondenterna uppfattar och tolkar de sociala fenomen som innefattas i det forskade området för att få en djupare förståelse i hur universitet använder styrsystem för att förverkliga uppsatta hållbarhetsmål. Något som den kvalitativa forskningen får kritik för är att forskningen är svår att generalisera och därmed kan forskningen ej plockas ur sitt sammanhang utan att få en annan innebörd. En kvalitativ undersökning kan därför ej anses vara representativ för hela populationen och för att inte förlora objektivitet i uppsatsen har urvalet av respondenter utförts som har stor insikt i ämnesområdet (Bryman & Bell, 2005).

2.2 Forskningsdesign

Uppsatsens problemlösningsstrategi som har mynnat ut i problemformulering gör att det anses vara lämpligt att forskningsdesignen för uppsatsen ska vara en fallstudie. Det väsentliga med en fallstudie är att det är forskningsobjektets unika drag som undersöks och analyseras. Uppsatsen innefattar ej något longitudinellt drag, det vill säga att fallstudien inte undersöker om eller hur ett förändringsarbete har skett hos fallen för forskningsstrategin samt hållbarhetsstyrning på universitet som fenomen då uppsatsen ej studerar fall vid flertalet tillfällen utan enbart ett. Att inte utföra en longitudinell studie var på grund av uppsatsens begränsningar.

2.3 Forskningsmetod

2.3.1 Teoretisk referensram

2.3.1.1 Litteraturstudie

Inledningsvis i uppsatsprocessen genomfördes en litteraturstudie av hållbarhet, hållbarhetsstyrning, icke-finansiella mål och styrning i offentlig samt privat sektor. Litteraturstudien bidrog därför till en överblick av tidigare forskning samt gav en mer ingående förståelse för området. Insikten om förhållanden som var problematiska samt om luckor i nuvarande forskning uppkom under litteraturstudien, utfallet av dessa insikter blev uppsatsens

syfte vilket sedan preciserades i en frågeställning. Tidigare forskning krävdes för att underbygga uppsatsens syfte, frågeställningar och efterföljande analys vilket presenteras i den teoretiska referensramen. Syftet med genomförd litteraturstudie var att sätta tidigare forskning i kontext med uppsatsens studie då resultatet av litteraturstudien ska bidra med att formulera uppsatsens syfte.

2.3.1.1.1 Insamling

Den teoretiska referensramen redogör för andra forskares studier och på grund av detta ligger flertalet informationskällor till grund för att möjliggöra att uppsatsens syfte uppnås. Val av vilka informationskällor som skulle användas har därför varit en central roll i uppsatsen för att öka studiens trovärdighet. Information som den teoretiska referensramen är baserad på har därför främst inhämtas från akademiska artiklar som blivit granskade innan publikation för att minimera risken för felaktig information. Databaserna LUBsearch samt Scopus har använts vid insamling av akademiska artiklar. I bägge databaserna är det möjligt att söka efter titel, ämnesområde, nyckelord samt författare för att identifiera relevant information. Scopus har även funktionen att söka efter de mest citerade artiklarna vilket användes i viss utsträckning för göra det möjligt att lokalisera akademiska artiklar som var kopplade till forskningens ursprung. De akademiska artiklar som ligger till grund för den teoretiska referensramen har framtagits genom systematisk sökning i de nämnda databaserna. Enligt Rienecker och Stray Jørgensen (2008) vilket Bryman & Bell (2005) återberättar är en systematisk sökning fördelaktig när information med ett specifikt tema eftersöks då sökningen blir mer konsekvent. Sökorden som användes under litteraturstudien bestämdes innan litteraturstudien påbörjade vilket innebär att sökorden återges i uppsatsens frågeställning samt syfte.

2.3.3.1.2 Urval

På grund av att flertalet omfattande databaser var tillgängliga för uppsatsen genererade detta ett stort antal sökträffar. Urvalsprocessen för artiklarna som skulle ligga till grund för den teoretiska referensramen var därför omfattande och nedanstående urvalskriterium ställdes upp för att förenkla processen. Ett urvalskriterium för den teoretiska referensramen var att de utvalda artiklarna var tvungna att vara akademiska artiklar som blivit granskade innan publikation. Detta urvalskriterium valdes för att minimera risken för felaktig och snedvriden information vilket bidrog till att tillförlitligheten stärktes. Ytterligare ett urvalskriterium var att nyligen publicerade akademiska artiklar skulle prioriteras framför äldre på grund av att den teoretiska referensramen skulle vara baserad på uppdaterad information. Trots detta har fåtalet äldre akademiska artiklar använts som grund för den teoretiska referensramen. De äldre artiklar som har använts har övervägts noga och valet att använda en del äldre artiklar baseras på att de representerade forskningens ursprung samt var citerade i hög utsträckning. Efter att urvalet av artiklar hade ägt rum resulterade det i att uppsatsens teoretiska referensram bestod av 18 akademiska artiklar.

2.3.3.1.3 Sökord

- Simons Levers of control
- CSR
- Hållbarhetsstyrning
- Icke-finansiella mått
- Resultatstyrning
- Styrning offentlig sektor
- Universitet

2.3.1.2 Val och skapande av den teoretiska referensramen

Simons ramverk Levers of control ligger till grund för den teoretiska referensramen, vilket har redogjorts för kortfattat i problemdiskussionen men mer utförligt senare i uppsatsen under den teoretisk referensram. Som komplement har flertalet andra akademiska artiklar som har undersökt Simons ramverk för att utföra studier bidragit till den teoretiska referensramen för att ge en relativ heltäckande bild av ramverket samt för att upptäcka luckor i nuvarande forskning. Vid tidigare forskning har ramverket använts för företag i den privata sektorn men ej för den offentliga sektorn vilket innebär att det finns en lucka i dagens forskning för den offentliga sektorn. Styrning av universitet har i viss utsträckning även övergått från styrning genom regler mot styrning med hjälp av KPI vilket återfinns i stor utsträckning i den privata sektorn. Simons ramverk Levers of control är därför ett lämpligt ramverk för att uppfylla studiens syfte. För att kunna använda Simons ramverk som utgångspunkt i uppsatsen kompletteras den teoretiska referensramen därför med definition av hållbarhet samt teorier kring hållbarhetsstyrning, icke-finansiella mått och offentlig sektor.

2.3.1.3 Den teoretiska referensramens användningsområde

En analys genomfördes genom att den teoretiska referensramen applicerades på empirin från fallen, mer specifikt dokumentstudierna samt de kompletterande intervjuerna. Analysmodellen utgick från de fyra styrsystemen som återfinns i Simons ramverk Levers of control där empirin kategoriserades in under lämpligt styrsystem. Dessutom applicerades teorier om hållbarhetsstyrning, icke-finansiella mål och offentlig sektor på empirin.

2.3.2 Fallstudie

Uppsatsen är baserad på en fallstudie av fenomenet hållbarhetsstyrning på svenska universitet. Varför fallstudie valdes som undersökningsdesign var för att uppsatsen var av kvalitativ karaktär och det finns en benägenhet att förknippa kvalitativ forskning med fallstudier eftersom det utförs en detaljerad granskning av fallen (Bryman & Bell, 2005). Uppsatsen syftar även till att kartlägga enskilda processer vilket bidrar till att fallstudie som forskningsdesign är lämplig. Forskningsområdet var dessutom inte efterforskat i större utsträckning. Det var därför ej lämpligt att utföra en enkätstudie på grund av avsaknaden av tillgänglig kunskap så enkätundersökning kräver vanligtvis detta.

2.3.2.1 Val av fall

Urvalet av fall för uppsatsen baserades på att universiteten var tvungna att uppfylla tre kriterier. För det första var universiteten tvungna att vara storleksmässigt jämförbara vilket genererade ett antal större universitet som urval. För det andra var universiteten tvungna offentligt kommunicera hållbarhetsmål för att uppnå en förenklad process angående dokumentstudie. För det tredje var universiteten tvungna att vara tillgängliga för intervju under uppsatsskrivandet. De uppställda kriterierna resulterade i att Lunds universitet, Uppsala universitet samt Göteborgs universitet valdes ut. Olika nivåer av universitet studerades för att kunna svara på uppsatsens frågeställning för att få en överblick hur implementering av hållbarhetsmål fungerar praktiskt på universiteten. Samtliga universitet undersöktes på central-, fakultet-, samt institutionsnivå. Samhällsvetenskapliga fakulteten valdes på grund av att fakulteten ligger ämnesmässigt nära företagsekonomi vilket uppsatsförfattarna har grundförståelse i. Psykologiska institutionen valdes ut för att institutionen finns på samtliga tre universitet och är ungefärligt jämnstora och därmed jämförbara. Resultatet av detta blev tre stycken fall där de tre fallen blev undersökta på tre olika organisationsnivåer.

2.3.2.2 Dokumentstudie av fall

En dokumentstudie av befintliga offentliga hållbarhetsdokument genomfördes för vardera universiteten för att uppsatsen skulle baseras på relevant empiri. Utgångspunkten låg på styrdokument samt handlingsplan vilket i sin tur var kopplade till flertalet diverse dokument såsom dokument angående utarbetning av mål, dokumentation, uppföljning av mål, roller, ansvar och befogenheter. Universitetens hemsida samt medarbetarportal utgjorde plattformen för inhämtning av dokument. Dokumentstudien omfattades av 50 informationskällor totalt fördelade på de tre olika universiteten. Det gjordes en bedömning att dokumenten utgjorde en grund för dokumentstudien och bidrog med en god överblick över hållbarhetsstyrning framförallt angående implementering av hållbarhetsmål på central nivå. Det fanns dock till viss del luckor i det insamlade materialet angående hur operationaliseringen sker i praktiken på universiteten. Som komplement till dokumentstudien utfördes därför semistrukturerade intervjuer vilka beskrivs i nästkommande kapitel. Det insamlade materialet från dokumentstudierna analyserades med hjälp av den framtagna analysmodellen som beskrivs i kapitel fyra, som bygger på den teoretiska referensramen. Detta innebar att empirin i kombination med institutionalia kunde resultera i en analys med hjälp av den teoretiska referensramen som utgångspunkt.

2.3.2.3 Semistrukturerade intervjuer

På grund av uppsatsens frågeställning krävdes det insamling av fördjupande empiri genom semistrukturerade intervjuer. Uppsatsens intervjuer var av kvalitativ karaktär med semistrukturerad inriktning, detta valdes för att uppsatsen behövde innehållsrika svar på de framtagna frågeställningarna. Bryman och Bell (2003) poängterar att kvalitativ forskning karaktäriseras av mindre struktur i jämförelse med kvantitativ forskning, vid formulering av de inledande frågeställningarna resulterar det i att de blir mer generella och respondentens

ståndpunkter uppmärksammas i större utsträckning. Detta kommer i sin tur att leda till att intervjun uppfattas som mer flexibel och att den kan ta olika form beroende av respondentens kunskap samt vad som anses väsentligt. Att intervjuerna var semistrukturerade innebar därför att uppställda frågeställningar inte behövdes ställas i samma ordning utan det fanns en möjlighet att ställa frågorna där de anknöts bäst i samtalet. Till följd av att intervjuerna var semistrukturerade togs en intervjuguide fram vilket fungerar som referensram över frågeställningar som intervjun skulle täcka, se bilaga 1. Uppsatsförfattarna var införstådda med att en nackdel med semistrukturerade intervjuer är att det finns en benägenhet till feltolkningar av information i större utsträckning samt av att information kan försvinna (Bryman & Bell, 2005). Uppsatsförfattarna har därför vid de semistrukturerade intervjuer varit noggranna att ställa uppföljningsfrågor så att risken för detta minimeras.

2.3.2.3.1 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter var väsentligt för att resultera i en djupare förståelse för implementering av hållbarhetsmålen. Den utförda dokumentstudien bidrog med en utredning angående roller, ansvar och befogenheter angående hållbarhetsmålen. Det blev därmed mer tydligt vem som ansvarade för de olika arbetsuppgifterna angående implementering av hållbarhetsmålen på universiteten. Ursprungligen valdes dekanen för samhällsvetenskapliga fakulteten samt prefekten för institutionen för psykologi för samtliga universitet men på grund av tillgänglighet justerades detta för Göteborgs universitet till vice dekan samt för Uppsala universitet till psykologiska institutionens studierektor. Valet av respondenter bidrog till jämförbarhet gällande informationskällan då respondenterna hade liknande positioner. På central nivå valdes enbart miljöchef vid Lunds universitet ut som respondent. Det krävdes däremot ingen kompletterande information vid Uppsala universitet eller vid Göteborgs universitet då dokument som fanns tillgängliga för central nivå var ett uttryck av ledningens syn på universitets hållbarhetsstyrning.

2.3.2.3.2 Förberedelser

Innan intervjuerna påbörjades mejlades respondenterna en intervjuguide som innehöll frågor som skulle föras på tal under intervjun. Detta utfördes för att respondenterna skulle ha möjlighet att förbereda sig för eventuella frågeställningar som krävde efterforskning. Respondenten upplystes även om uppsatsens syfte samt intervjuns syfte för att öka incitamenten för deltagande. Respondenterna godkände även att informationen som diskuterades skulle avhandlas i uppsatsen.

2.3.2.3.3 Genomförandet

Det genomfördes totalt fem telefonintervjuer och två intervjuer via mailkonversation på grund av respondenternas tillgänglighet. Telefonintervjuerna blev inspelade för att i efterhand kunna sammanställas, som möjliggjorde fullt fokus på intervjun för uppsatsförfattarna. Vid intervjuerna som genomfördes via mejlkonversation, ställdes i större utsträckning uppföljningsfrågor för förtydligande samt för att inget missförstånd skulle uppstå. Intervjuerna förflöt med

intervjuguiden som referenspunkt där frågor ibland uteslöts eller adderades vid behov beroende på svaret av ursprungsfrågan.

2.3.2.3.4 Sammanställning

Telefonintervjuerna sammanställdes till viss del, genom att väsentlig information samt information som bidrog till att luckor ej längre fanns i materialet sammanställdes. Materialet som genererades av intervjuerna analyserades sedan genom att sättas i kontext med den teoretiska referensramen, institutionalia samt dokumentstudie med hjälp av analysmodellen.

2.3.3 Analysarbete

Analysmodellen skapades för att analysera insamlat empiriskt underlag där Simons ramverk utgjorde utgångspunkt för analysmodellen men kompletterades även med övrig teori från den teoretiska referensramen. De fyra styrsystemen fungerade som huvudkategorier för kategorisering av empirin i analysmodellen. Fokus låg på att identifiera balans av styrsystem och hur väl styrsystemen genomsyrar hela organisationen. Eventuella gap som identifierades analyserades med hjälp av kompletterande teori från den teoretiska referensramen. Analysarbetet utfördes separat för de tre fallen där även miljömässig samt social hållbarhet analyserades separat.

2.4 Kritiskt förhållningssätt

Enligt Bryman och Bell (2005) är reliabilitet och validitet två viktiga kriterier för att fastställa kvaliteten på kvantitativa studier då dessa studier till stor utsträckning omfattas av noggrannhet och tillförlitlighet av mätning. Det diskuteras dock hur pass relevant reliabilitet och validitet är för kvalitativa studier på grund av att kvalitativa studier inte inkluderar kvantitativ mätning i samma utsträckning som vid kvantitativa studier. För att säkerställa kvaliteten på kvalitativa studier finns det därför olika sätt att hantera ovanstående problematik. Ett alternativ är att anpassa begreppen reliabilitet och validitet för att fungera bättre för kvalitativa studier. Detta innebär att innebörden i kriterierna i stort sett är densamma men där mätning inte längre är det väsentliga. Denna uppsatsens kvalitativa studie kommer istället att utvärdera den kvalitativa studien efter trovärdighet och äkthet enligt Lincoln och Gubas (1985) resonemang vilket är återgett i Bryman & Bell (2005). Anledningen till varför det sistnämnda alternativet har valts är att Lincoln och Guba resonerar att det finns flertalet beskrivningar av den sociala sanningen och inte bara en absolut, som är ett kriterium för att kunna diskutera reliabilitet och validitet.

2.4.1 Trovärdighet

Lincoln och Guba (1985) delar in trovärdighet i följande fyra delar: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och bekräfta, vilket Bryman & Bell (2005) tar upp. Lincoln och Guba diskutera att tillförlitlighet kan uppnås genom respondentvalidering, vilket innebär att respondenter blir informerade om resultatet av utförd forskning och därigenom vinner forskningen trovärdighet genom respondenternas bekräftelse att tolkningar av resultatet är

korrekta. Tolkningar av resultatet har ej genomgått en respondentvalidering på grund av tidsbrist. Uppsatsförfattare har istället noga diskuterat igenom resultatet och bildat sig en gemensam tolkning av resultatet. Utformningen av intervjuguiden har även genomarbetats noggrant för att säkerställa att inga ledande frågor ställs för att på så vis resultera i ett felaktigt resultat. För att externa parter ska kunna bilda sig en uppfattning angående studiens överförbarhet har utförlig beskrivning gällande studiens kontext, genomförande samt resultat återgivits i uppsatsen. Det är genom denna återgivning som överförbarhet uppnås enligt Lincoln och Guba (1985). Lincoln och Guba (1985) menar att graden av pålitlighet styrks delvis av ett beskrivande av tillvägagångssätt för samtliga faser av forskningsprocessen, vilket är något som har utförts för uppsatsen. Graden av pålitlighet styrks även genom att en extern part granskar undersökningens innehåll. Granskning av extern part har skett kontinuerligt under uppsatsskrivningen dels genom handledarmöten men även vid opponeringsseminarium där förbättringsområden presenterades för uppsatsförfattarna. Lincoln och Guba slutför diskussionen angående trovärdighet i anknytning till möjligheten att styrka och bekräfta och menar på att att studiens objektivitet bör ligga i fokus men att detta kan vara svårt. Föregående resonemang är något uppsatsförfattarna är medvetna om och har därför medvetet försökt att utesluta personliga värderingar som kan resultera till att en studie blir baserad på subjektivitet.

2.4.2 Äkthet

Lincoln och Guba (1985) diskuterar angående vikten av rättvisande bild som ett kriterium för att uppnå äkthet i forskning. Intervjuerna som har utförts på olika nivåer inom universiteten stärker den rättvisande bilden då inte enbart individer med högst auktoritet intervjuas utan även individer längre ner i organisationen. Detta resulterar i att hela spektrat för implementeringen för hållbarhetsstyrning för universitet skildras vilket resulterar i en mer objektiv studie (Bryman & Bell, 2003).

2.4.3 Källkritik

Uppsatsen är baserad till större del på sekundärdata delvis i form av publicerade hållbarhetsmål från universiteten, allmän information angående universiteten samt även akademiska artiklar beträffande teorier och begrepp. Informationen från universiteten kan anses vara subjektiv då universiteten väljer själv vad som publiceras. Sekundärdatan har använts för att få en djupare förståelse för ämnet ifråga och de publicerade akademiska artiklarna har framförallt valts ut ur databaserna LUBsearch och Scopus. Akademiska artiklar som har citerats i större utsträckning valdes framförallt ut för att säkerställa den akademiska artikelns status för ämnet ifråga. Trots att en del av de akademiska artiklar är äldre har det gjorts en bedömning att de är fortfarande av relevans då de avhandlar etablerade och för vår uppsats relevanta begrepp och teorier. För övrigt har det eftersträvat att använda nyligen publicerade akademiska artiklar för att säkerställa forskningens aktualitet. För att komplettera eventuella luckor i sekundärdatan har därför primärdata inhämtats i form av intervjuer. Respondenterna som har intervjuats har stor insikt i

universitetens hållbarhetsstyrning, trots detta har ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade primärdatan appliceras för att bibehålla uppsatsens objektivitet.

3. Teoretisk referensram

Kapitlet redogör för uppsatsens teoretiska referensram vilket består av definitionen av hållbarhet, hållbarhetsstyrning, icke-finansiella mål, styrning i offentlig sektor och Simons ramverk Levers of control för att beskriva hur teorierna förhåller sig till varandra. Den teoretiska referensramen syftar även till att förklara och analysera insamlad empiri.

3.1 Definition av hållbarhet

De två delar av hållbarhet som kommer undersökas och analyseras är miljömässig (ofta kallad ekologisk) och social hållbarhet. Miljömässig hållbarhet anknyter till en organisations påverkan på ekosystem, land, vatten och luft. Mer specifikt handlar det om hantering av material, energi, avfall, utsläpp och liknande. Det tillkommer även hur organisationen påverkar biologisk mångfald i förhållande till produktion av varor och tjänster och lagar och regler gällande miljö följs (Global Reporting Initiative, 2011).

Social hållbarhet handlar om hur organisationer respekterar mänskliga rättigheter, både inom organisationen och externa intressenter. Mer specifikt handlar det om likabehandling, jämställdhet mellan könen, arbetsrättsliga lagar och liknande (Global Reporting Initiative, 2011).

Eftersom social hållbarhet är ett väldigt brett område, kommer uppsatsen att fokusera på aspekterna likabehandling och jämställdhet.

3.2 Hållbarhetsstyrning

Riccaboni och Leone (2010) har gjort en case-studie på Procter & Gamble, där författarna undersöker hur implementering av social och miljömässig hållbarhet i organisationen sker med styrsystem, kallat management control systems (MCS). Författarna drog, utifrån goda exempel från fallföretaget, slutsatser om hur organisationer bör göra för att implementera social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet i sin styrning.

1. Tydliga och väldefinierade mål och mått, som bör vara direkt relaterade till strategierna kring hållbarhet. När det gäller mål och mått för social hållbarhet krävs det extra uppmärksamhet, då de är mer subjektiva, otydliga och beroende av enskildas åsikter, relativt de mål och mått som styr miljömässig och social hållbarhet.

2. Skapa ett övergripande formellt styrsystem som har kapaciteten att utforma både mål och mått för kärnverksamheten men även hållbarhet, så att det integreras i samma system och behandlas som en helhet. Hållbarhet bör inte behandlas som en bisyssla om nya affärsmöjligheter ska skapas.

3. Skapa verktyg för att integrera finansiella, sociala och miljömässiga perspektiv i ett och samma system. Detta för att hållbarhet på riktigt ska bli förankrat i verksamheten. Ett exempel kan vara att genom en modell som direkt kan avgöra hur en ny produkt påverkar den finansiella, sociala och miljömässiga ställningen i företaget, sedan avgöra om produkten bör lanseras eller inte, med hänsyn till alla tre dimensionerna.

4. Koordinera de formella och informella styrmedlen så att de arbetar mot samma mål. Där identifieras att just de informella styrmedlen ofta är de som faktiskt ser till att de formella styrmedlen får ordentlig genomslagskraft. De informella styrmedlen handlar om organisationskulturen, sättet organisationen styrs, gemensam värdegrund och gemensam bild av ansvar och ägande.

En annan studie har gjorts om implementering av hållbarhet i organisationer, som specificerar hållbarhetsstyrning som Sustainability control systems (SCS) och generella styrsystem MCS och där syftet var att se hur de två styrsystemen tillsammans samverkar för att integrera hållbarhet i organisationer och deras strategi (Gond et. al, 2012). Studien identifierar tre sätt att integrera MCS och SCS: genom teknisk, organisatorisk och kognitiv integration. Den tekniska syftar till att ta in enskilda rutiner för hållbarhetsstyrning, som styrs utanför den generella verksamhetsstyrningen, i den bredare generella styrningen som inkluderar hela verksamheten. Den organisatoriska integreringen handlar om att omvandla hållbarhetsstyrning från något en organisation har, till något organisationen aktivt gör. Ett exempel kan vara att definiera vilka roller olika personer har inom organisationen när det gäller hållbarhet, och skapa specialister som kan guida alla delar så de drar åt samma håll. Förslagsvis hållbarhetscontrollers som visar varje enhet hur de ska mäta hållbarhet, och se till att varje enhet tänker likadant, trots att de kanske använder sig av olika ekonomisystem. Den kognitiva integreringen handlar om delade tankesätt och definitioner bland personerna som ska se till att hållbarhet implementeras i organisationen och att skapa gemensamma referenser för vad hållbarhet är inom organisationen, varför det är viktigt och hur det ska uppnås (Gond et. al, 2012).

Studien använder sig även av Simons Levers of control (som kommer beskrivas mer ingående senare i teoriavsnittet), där författarna har använt det diagnostiska och interaktiva styrsystemet för att skapa olika typologier av hållbarhetsstrategi och implementering, som kan finnas i olika organisationer. Tillsammans med de tre typerna av integration, har studien identifierat åtta olika typer av styrningsstrategier som organisationer kan inneha, och dessa beskrivs i punktform nedan (Gond et. al, 2012):

1. Dormant decoupled strategy: MCS och SCS är parallella men ingen verkställer någon slags strategi. Ingen vision för varken verksamheten i sin helhet eller hållbarhet. Systemen som finns är av diagnostisk karaktär. Denna typ är sällsynt och kan finnas i organisationer som nyligen gått igenom omvälvande omvärldsförändringar och därmed satt sina gamla strategier ur spel.
2. Strategy emergence through sustainability: fortfarande parallella styrsystem av MCS och SCS, men nu finns strategi för hållbarhet som ageras genom ett interaktivt styrsystem, exempelvis genom att skapa en specialgrupp som ska identifiera förändringspotential gällande hållbarhet. Denna typ kan finnas i mogna och stabila sektorer där hållbarhet nyligen blivit en allt mer viktig del, även exempelvis för stora bolag i energisektorn.

3. Compliance driven sustainability strategy: på grund av extern press att integrera hållbarhet, skapar en organisation ett diagnostiskt styrsystem för hållbarhet, exempelvis att organisationen tillåter revision och insyn i verksamheten, baserat på ett hållbarhetsperspektiv. Blir ett management by exception-verktyg, där fokus ligger på en specifik aspekt, exempelvis arbetares villkor, som ofta är något som organisationen fått kritik för tidigare.
4. Schizoid sustainability strategy: fortfarande parallella system för MCS och SCS, där dessa uppvisar motsägande karaktäristika. Dock är båda systemen av interaktiv karaktär. Sådana schizofrena tendenser är inte helt ovanligt och kan vara ett sätt att skapa fasader för omoraliska eller till och med olagliga aktiviteter.
5. Dormant integrated strategy: likväl som dormant decoupled strategy men där systemen som finns är integrerade antingen tekniskt och/eller organisatoriskt och/eller kognitivt, men själva systemet exekverar ingen strategi då det inte formulerats någon. Kan ske i situationer där organisationens fortsatta existens är osäker, exempelvis i sammangående och fientliga företagsförvärv.
6. Sustainability driven strategy: Styrsystemen och hållbarhetsstyrning är integrerade antingen tekniskt och/eller organisatoriskt och/eller kognitivt, där hållbarhetsstyrningen implementeras genom interaktiva styrsystem samtidigt som den generella styrningen är främst av diagnostisk art. Exempelvis kan detta vara nya, omogna organisationer som har hållbarhet som kärnverksamhet på olika sätt.
7. Peripheral sustainability integration: SCS och MCS är integrerade antingen tekniskt och/eller organisatoriskt och/eller kognitivt. Den generella verksamhetsstyrningen utageras genom interaktiva styrsystem, medan hållbarhetsstyrningen främst sker diagnostiskt. Synsättet i organisationen är att hållbarhet mer är ett begränsande ansvar och inte en affärsmöjlighet. Detta sker även direkt när styrningen deriveras från ett rapporteringssystem, designat för att rätta sig efter externa påtryckningar.
8. Integrated sustainability strategy: SCS och MCS är integrerade i organisationen, och dessa två baserar sig båda på interaktiva kontrollsystem. Organisationens behandlar hållbarhet som en nyckeldel, både för att förbättra positionen på marknaden och minska risker. Ett gemensamt synsätt finns uppifrån och ner, där hela organisationen arbetar i samma riktning när det gäller hållbarhet.

Organisationer kan röra sig mellan dessa typer, antingen genom att byta från diagnostiska styrsystem till interaktiva (strategisk mobilisering) eller öka/minska integreringen av MCS och SCS. Samma organisation kan ha olika typer av styrsystem vid olika tidpunkter, beroende på hur organisationen agerar mot omvärldsförändringar men också interna förändringar (Gond et. al, 2012).

För att undersöka hur corporate social responsibility (CSR) och intressenter hanteras och reflekteras i organisationers styrsystem, gjorde Durden (2008) en studie på ett tillverkningsföretag i Nya Zeeland. Utefter resultaten skapades ett ramverk för integrering av

CSR i styrningen av organisationer. Studien kom fram till att, trots att företaget hade en uttalad bild utåt av att vara ett ansvarstagande och hållbart företag, styrde företaget inte för att uppnå denna ambition. Ett av problemen var att företaget inte definierade tydligt vad CSR och hållbarhet var, eller vilka intressenter som togs hänsyn till. Detta gjorde att det inte var möjligt att skapa tydliga mål som anknöt till CSR och hållbarhet, och som en naturlig följd inte kunde skapa mått eller styra för att uppnå sin ursprungliga ambition. Dessutom var de formella styrsystemen och styrmedlen inte i samklang med de informella som fanns på företaget. Utifrån dessa resultat skapade författaren ett ramverk för att integrera CSR i styrningen. Ramverket baserar sig i grunden på att identifiera vilka relevanta intressenter som organisationen anser vara värda att ta hänsyn till samt att identifiera och definiera hållbarhet och CSR, för att sedan med dessa två, skapa tydliga och konkreta mål som involverar både intressenternas perspektiv och hållbarhetsperspektivet. Detta bör sedan inarbetas i organisationens MCS, där ett helhetsgrepp tas på både informella och formella styrmedel, så att dessa inte motarbetar varandra. En balans bör finnas mellan informella och formella styrmedel, där formella styrmedel tydligt visar medarbetarna vikten av hållbarhet och där sedan informella styrmedel fungerar som en katalysator för att faktiskt arbeta med att uppnå målen, dagligen. Ur detta ska det skapas konkreta chefsinstruktioner, och företaget ska instruera cheferna och ledarna i varje enhet hur de ska agera och tänka för att uppnå organisationsgemensamma mål för hållbarhet och CSR. Vad som faktiskt görs ska sedan utvärderas systematiskt och presenteras tillsammans med finansiell information, i den externa rapporteringen. En viktig aspekt är att i det pågående arbetet låta information flöda såväl uppifrån och ner, som nerifrån och upp.

3.3 Icke-finansiella mål

Alla organisationer har mål som organisationerna vill uppnå. För att lyckas uppnå målen delas de in i delmål som kan mätas med olika prestationsmått. Framtagna prestationsmått mäter prestationen och beroende på vilka mått organisationen väljer att använda läggs olika fokus på vad som är viktigt. Med hjälp av prestationsmått kan organisationerna se att arbetet följer den långsiktiga planen mot befintliga mål eller om resultaten avviker från den långsiktiga planen och därmed behöver åtgärder utföras. Prestationsmått fungerar även som motivation till anställda. Det finns väldigt många olika prestationsmått i praktiken, men de kan delas in i finansiella eller icke-finansiella prestationsmått. Tidigare har finansiella mått dominerat men icke-finansiella prestationsmått blir allt vanligare eftersom de kompletterar vissa delar som saknas vid användning av finansiella prestationsmått. Icke-finansiella mått fokuserar på framtiden och hur organisationerna kan agera långsiktigt. De finansiella målen kan hindra nya idéer och liknande eftersom att de kortsiktigt inte blir lönsamma. Många av de finansiella måtten saknar även aspekter på samspel med omvärlden samt förståelse bakom måtten. Eftersom konkurrensfördelar som kundnöjdhet och liknande blir allt viktigare för organisationer ökar även de icke-finansiella måttens relevans. Fler exempel på icke-finansiella prestationsmått är medbetartillfredsställelse, miljöpåverkan eller användning av resurser (Ax, Johansson & Kullvén; Berry, Broadbent & Otley 2005).

3.4 Styrning i offentlig sektor

Styrningen i offentlig sektor fokuserar på att implementera strategier och att uppfylla organisationens mål (Verbeeten, 2008). Tidigare i historien har offentliga organisationer ofta styrts med regler för agerande men har de senaste årtiondena börjat använda sig till större del av resultatstyrning (Antony, Fryer & Ogden, 2009). Från början är resultatstyrningen egentligen ett styrsystem som använts inom den privata sektorn men har de senaste åren även börjat användas till större del av den offentliga sektorn. McGuire och Radnor (2004) förklarar att resultatstyrning även började användas inom den offentliga sektorn för att förbättra dess ekonomi och effektivitet samt stärka förtroendet genom att tydligt visa den offentliga sektorns mål samt hur de arbetade mot dessa.

Begreppet resultatstyrning myntades på 1970-talet men började användas redan under tidigt 1900-tal (Antony, Fryer & Ogden, 2009). Det definieras av Verbeeten (2008) som processen att hitta och identifiera mål, välja strategi för att kunna uppnå dessa, effektivt fördela resurserna därefter samt mäta och belöna resultaten. De anställde professionella chefer till skillnad från tidigare då akademikerna själva styrde samt decentraliserade styrningen. Genom att ha en tydlig mission och tydliga mål ger organisationen de anställda ett fokus och styr deras beteende i rätt riktning. Dessa strategier och mål ger även allmänheten en insyn hur de arbetar. Det ökar transparensen och allmänheten kan då se att organisationen fortsätter handla i samhällets intresse (Antony et. al, 2009).

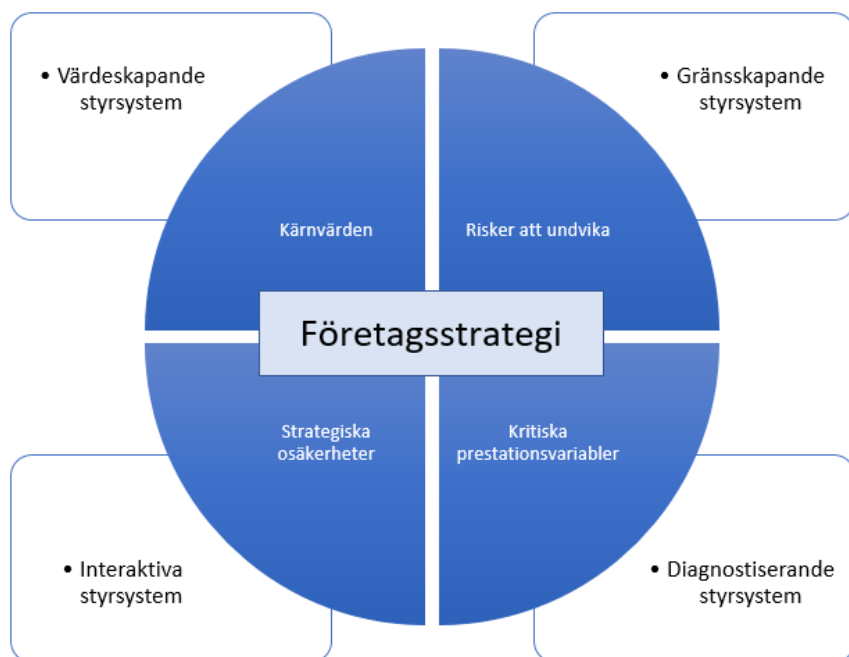
Resultatstyrning innebär enligt McGuire och Radnor (2004) att organisationen styr med hjälp av flera olika delar, exempelvis teamwork, samtal, attityd, vision, de anställdas engagemang och belöningsystem. En av de viktigaste och största delarna av resultatstyrningen är prestationsmätt som mäter de mål som är uppsatta. Eftersom det inte finns någon marknadskonkurrens för de offentliga organisationerna menar de vidare att prestationsmätt behövs för att införa incitament för förbättring. Med hjälp av prestationsmätt övervakas målen och visar på förändringar som sker, både positivt och negativt. Prestationsmätt ger även en vägledning till hur målen ska nås samt var fokus ska läggas, alltså är det prestationsmätt som styr anställdas beteende. För att resultatstyrning ska fungera effektivt är det viktigt att det bestäms vad som ska mätas och vilka indikatorer som är relevanta. Om det är fel indikatorer som mäts blir det inte ett effektivt sätt att nå målet och likaså om det finns för många prestationsmätt, vilket snarare försämrar prestationen. Det blir allt vanligare med icke-finansiella mått i organisationer. Detta är dock inte alltid så enkelt eftersom vissa mål samt beteenden kan vara svåra att mäta på ett effektivt sätt (Antony Fryer & Ogden, 2009). Med hjälp av dessa mål menar Verbeeten (2008) att organisationen kan utvärdera, följa upp och förbättra sitt arbete. Beroende på vilka indikatorer som används för att uppnå prestationsmätt som är satta delas resultatstyrningen in av Simons i fyra olika delar, vilket beskrivs i nästkommande delkapitel. Denna modell kallas Simons Levers of control (McGuire & Radnor, 2004).

Resultatstyrning i offentlig sektor är inte alltid enkel att använda och det kan även få oönskade effekter. Det kan leda till mer intern byråkrati, minskad innovation, färre ansvarssystem och

mindre ansvar. Det kan även leda till tunnelseende där organisationen fokuserar för mycket på att uppfylla prestationsmått. De kan då agera på ett “felaktigt” sätt, alltså ett annat beteende än det måtten ville stimulera. Prestationen kan då försämrans även om måttet uppfylls (Verbeeten, 2008).

3.5 Simons Levers of control

Företagens strategier har ändrats mycket de senaste åren och med ökad konkurrens samt vikten av företagets image blir strategin allt viktigare. Därför är det viktigt att företagen följer sin strategi vilket bidrar till att strategin genomsyrar hela organisationen. För att implementera strategin i hela företaget och därmed förbättra företagets prestation används MCS. En av styrmodellerna för att förstå hur detta fungerar är Simons Levers of control från 1995. Den utgår från fyra strategiska variabler som företagsledningen måste förstå och bemöta: kärnvärden, strategiska osäkerheter, risker att undvika samt kritiska prestationsvariabler. För att kunna bemöta dessa behövs olika styrsystem. Dessa förklaras nedan (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016).



Figur 1 Simons Levers of control (Fauzi & Rahman, 2008)

3.5.1 Värdeskapande styrsystem

Det värdeskapande styrsystemet används enligt Simons för att nå ut med företagets kärnvärde till anställda. Kärnvärdena kommuniceras genom exempelvis företagets vision och mission (Fauzi & Rahman, 2008). Detta menar Simons ger organisationen mening och riktning som anställda ska arbeta mot. Anställda motiveras och inspireras därför till att söka nya lösningar, bli mer engagerade och vara kreativa i arbetet. Det är extra viktigt för företagen att arbeta med det värdeskapande styrsystemet när det sker förändringar på marknaden för att bibehålla en stark organisation. Exempelvis vid plötslig förändring av konkurrensen, teknologin eller införandet av

nya regler. Detta kan dock leda till att anställda lägger fokus på fel saker eller missar riskerna med de nya möjligheterna (Widener, 2007).

Revellino och Mouritsen (2009) har studerat styrning i förhållande till innovation. De beskriver hur Simons förklarar att det värdeskapande styrsystemet är ett viktigt styrsystem vid innovation vilket ska resultera i inspiration och nytänkande. Dock menar de även att det interaktiva styrsystemet är viktigt för innovationen då anställda inspirerar varandra. Frow, Marginson och Ogden (2010) har studerat budgetprocessen och beskriver hur kontrollsystemet fungerar som en guide till när cheferna på företaget ska ta beslut. Det ger de ledord som företaget ska följa, vilken även finns för att motivera de anställda.

3.5.2 Gränsskapande styrsystem

Simons beskriver att det gränsskapande systemet är till för att skapa ramar för anställdas handlingar och därmed kunna undvika risker som finns. Det gränsskapande styrsystemet visar vilka aktiviteter som bör arbetas med, vad som bör undvikas samt var anställda inte bör befinna sig när de söker nya lösningar och möjligheter (Widener, 2007). Regleringar kan vara viktiga för att inte försämra företagets image eller onödig resursförbrukning (Arjaliès & Mundy, 2013). Simons beskriver även att gränserna används för att undvika riskerna och för att kommunicera detta till anställda kan företagen använda sig av en så kallad uppförandekod samt strategiska gränser. Genom uppförandekoden sätts regler för anställdas beteende och handlande i olika situationer. Dessa regler påverkas av lagar, samhällets och branschens normer samt företagets kärnvärden. De strategiska gränserna fokuserar mer på att resursallokeringen ska vara så effektiv utifrån de möjligheter som identifierats i det värdeskapande styrsystemet. På så sätt kan företaget bli effektivare samt även förbättra sina resultat (Fauzi & Rahman, 2008). Mundy (2010) beskriver i sin artikel hur budgetprocessen fungerar som ett gränsskapande styrsystem. Hon ger exempel då företaget har gett en maxgräns på kostnaden för projektet eller det är tidsbegränsat. Hon menar att det inte heller behöver vara skriftliga direktions från företagsledningen som används utan även de gränser som sätts på möten eller liknande.

3.5.3 Diagnostiserande styrsystem

Det diagnostiserande styrsystemet fokuserar på kritiska prestationsvariabler vilket beskrivs av Simons. Mätbara mål som sätts kommuniceras till anställda för att motivera dem i arbetet. Systemet fungerar som ett single-loop-lärande vilket innebär att systemet används för att mäta, återkoppla och utvärdera företagets prestation. Detta sker genom finansiella, icke-finansiella, långsiktiga samt kortsiktiga mål (Fauzi & Rahman, 2008; Widener, 2007). Tuomela (2005) beskriver i sin artikel hur måtten används som en rak återkoppling utan så mycket diskussion. Genom att använda detta system får företaget enligt Simons information om hur det går för de olika delarna i företaget och vad som går bättre eller sämre än tänkt. När företaget ser vad som går sämre än förväntat kan detta förhoppningsvis åtgärdas. Då systemet säger till när en mätning

inte blir som förväntat sparar det även resurser hos företagen då de får reda på vart de behöver lägga fokus (Arjaliès & Mundy, 2013; Fauzi & Rahman, 2008).

3.5.4 Interaktiva styrsystem

Det interaktiva styrsystemet är till för att möta strategiska osäkerheter på marknaden. Systemet använder, till skillnad från det diagnostiserande styrsystemet, ett double-loop-lärande. Detta system beskriver Simons går ut på att interagera mellan företagsledningen och anställda för att hitta en bra strategi för företaget. Det kan vara svårt för företagsledningen att veta hur deras beslut fungerar praktiskt och därför behöver företagsledningen kunna ta upp anställdas synpunkter till diskussion. Vidare diskuterar Simons hur organisationen ska positionera sig på marknaden för att hitta nya möjligheter såsom lösningar på hinder som uppstår för organisationen, liksom regleringar på marknaden eller nya konkurrenter. Systemet uppmuntrar också till nytänkande som kan leda till konkurrensfördelar och därmed en bättre positionering på marknaden (Fauzi & Rahman, 2008, Curtis, Lillis & Sweeny, 2017).

3.5.5 Samverkan mellan de fyra styrsystemen

Simons menar att styrsystemen måste användas tillsammans för att fungera effektivt. Det värdeskapande styrsystemet samt det interaktiva styrsystemet är positiva teorier medan det gränsskapande styrsystemet samt det diagnostiska styrsystemet är negativa teorier. Samtliga styrsystem är viktiga och kompletterar varandra därför är det viktigt att styrsystemen är i balans. Exempelvis ska det finnas ett värdeskapande styrsystem, men för att det skall fungera väl måste det värdeskapande styrsystemet begränsas med ett gränsskapande styrsystem. Om så ej är fallet kan företagets fokus och resurser läggas på fel ställe (Tessier & Otley, 2012).

Widener (2007) beskriver att de fyra styrsystemen är beroende av varandra och att företagets resultat även kan påverkas negativt om ett av dessa styrsystem fallerar. Det interaktiva styrsystemet påverkar organisationens lärande samt ledningens kunskap om vad som pågår i organisationen vilket är av stor betydelse för resultatet. I artikeln belyses vikten av att styrsystemen används tillsammans och hur företaget påverkas av detta. Det är därför viktigt att använda alla styrsystem även om det på kort sikt är kostsamt eftersom det påverkar resultatet positivt i framtiden.

4. Analysmodell

Kapitlet redogör för uppsatsens framtagna analysmodell som används för att analysera insamlat empiriskt underlag. Utgångspunkten för uppsatsens analysmodell är Simons ramverk som kompletteras med övrig teori från den teoretiska referensramen för att identifiera styrning av hållbarhet för de tre fallen.

Utgångspunkten med analysmodellen är att använda Simons ramverk för att identifiera hur styrning av hållbarhet sker för de tre fallen. Fokus kommer att ligga på att identifiera i vilken utsträckning de fyra styrsystemen existerar, balansen mellan styrsystemen samt hur väl styrsystemen genomsyrar hela organisationen från central nivå via fakultetsnivå till institutionsnivå. Genom att använda Simons ramverk som utgångspunkt möjliggör detta även att tydliggöra eventuella gap som kan finnas mellan central-, fakultets- och institutionsnivå. Teori inom hållbarhetsstyrning, icke-finansiella mått samt styrning av offentlig sektor kommer att tillföra motivering till bakomliggande faktorer som möjligtvis kan vara anledning till varför gap har uppstått enligt Simons ramverk. Analysmodellen kommer att analysera styrning av hållbarhet miljömässig samt social separat där de tre fallen även analyseras var för sig.

5. Institutionalialia

Kapitlet redogör för uppsatsens institutionalialia som syftar till att ge en förståelse för dels styrning av universitet men även för fallens verksamhet. Kapitlet klargöra varför metodologiska val tagits under uppsatsen såsom val av respondenter exempelvis.

5.1 Hur universitet styrs av staten

5.1.1 Riksdag och lagar

Riksdagen är högsta beslutande organ för styrningen av svenska universitet och högskolor. Det är riksdagen som röstar igenom lagar som universiteten och högskolorna måste rätta sig efter. Instansen bestämmer dessutom vilka universitet och högskolor som ska finansieras överhuvudtaget, storlek på anslag och hur de ska fördelas mellan grundutbildning, forskning och liknande (Universitetskanslersämbetet, 2017c). Exempel på styrmedel utfärdade av riksdagen är Högskolelagen och lagen om tillstånd att utfärda examina (SFS 1992:1434; SFS 1993:792).

Högskolelagen är den lag som reglerar universitet och högskolor som har staten som huvudman (Universitetskanslersämbetet, 2017c). Den agerar som ett ramverk och specificerar bland annat att varje universitet och högskola måste ha en styrelse samt rektor. Dessutom innehåller den olika definitioner och även övergripande mål för högre utbildning. En sådan är främjande av jämställdhet men även främjande av hållbar utveckling, med tillhörande definitioner (SFS 1992:1434).

5.1.2 Regering och förordningar

Regeringen utgår från lagarna som riksdagen har beslutat och utfärdar olika dokument som styr universitet och högskolor, antingen direkt eller genom andra myndigheter. Den institution som samordnar regeringens arbete med högskolorna är Utbildningsdepartementet, som i praktiken all svensk utbildnings- och forskningsverksamhet lyder under. Regeringen, genom departementet, utfärdar dessutom olika förordningar som ska instruera hur högskolorna och universiteten ska styras. Ett sådant exempel är Högskoleförordningen (SFS 1993:100).

Högskoleförordningen reglerar en mängd förfaranden. En stor del av lagen är anställningsregler för olika tjänster som universitet och högskolor tillsätter. En annan stor del är att stipulera ramverk för vad olika utbildningar ska innehålla och vad de som examineras ska kunna. Under många utbildningar regleras specifikt att de ska främja hållbar utveckling på olika sätt. Förordningen kompletteras av andra förordningar, framför allt gällande examina men även med föreskrifter som specificerar och förtydligar förordningen (Universitetskanslersämbetet, 2017d).

Regeringen beslutar dessutom om tillsättning av styrelser och rektorer, beslut om högskolor kan få bli universitet, utfärdande av examenstillstånd för enskilda utbildningsanordnare et cetera. Ett viktigt dokument som styr universitet och högskolor i Sverige är regleringsbrevet, som utfärdas

en gång per år av regeringen, och offentliggörs via Ekonomistyrningsverket (Ekonomistyrningsverket, 2018). Brevet innehåller styrningsdirektiv men även hur pengar som tilldelas ska användas (Regeringskansliet, 2017). Varje statlig myndighet får ett regleringsbrev, och eftersom universiteten och högskolorna i sig är myndigheter, får de ett regleringsbrev var för sig. Detta dokument ska således styra universiteten och högskolorna mer specifikt (Universitetskanslersämbetet, 2017a).

5.1.3 Andra myndigheter

Det finns en rad andra myndigheter som styr universiteten och högskolorna, både direkt och mer indirekt. De som mer direkt påverkar universiteten är Universitetskanslersämbetet och Universitets- och Högskolerådet. Andra organisationer innefattar olika forskningsråd, innovationsorganisationer och nämnder (Universitetskanslersämbetet, 2017c).

Universitetskanslersämbetet (UKÄ), ersättning för det numera nedlagda Högskoleverket, fungerar som en granskare av kvalitén på utbildning och forskning som bedrivs i Sverige samt ser till att universiteten och högskolorna följer alla gällande lagar och regler som finns. Dessutom ansvarar UKÄ för officiell statistik och analys av trender inom högre utbildning och forskning (Universitetskanslersämbetet, 2017b).

Universitets- och Högskolerådet är den myndighet som ansvarar för antagningen av studenter till högre utbildning samt ansvarar för högskoleprovet, som arrangeras två gånger per år. Dessutom har myndigheten som uppdrag att främja mångfald och lika rättigheter hos högskolorna och universiteten i Sverige (Universitets- och Högskolerådet, 2018).

5.2 Universitetens interna styrning

5.2.1 Lunds universitet

Styrelsen är högsta instans för Lunds universitet, och ska se till att universitetet fullgör plikterna som finns både internt och externt. Mer specifikt innebär det att styrelsen ansvarar för verksamhetsstyrning och kontroll, årsredovisningar, internrevision, resursfördelning et cetera. De flesta ledamöter i styrelsen utses av regeringen (Lunds universitet, 2017a).

Rektorn utses av regeringen på tidsbegränsat uppdrag, och är universitetets högsta chef. Rektorn sitter även i universitetsstyrelsen. Rektorn har övergripande ansvar för all löpande verksamhet som sker på universitet och har allmän tillsynsplikt (Lunds universitet, 2017a).

Under rektorn lyder fakulteterna, som på Lunds universitet finns 8 av (Lunds universitet, 2018a). Dessa leds av varsin fakultetsstyrelse, som ansvarar för det övergripande och löpande arbetet på respektive fakultet. Där ingår också organisation, ekonomi, kvalitetsarbete, inrättandet av institutioner och dylikt. (Lunds universitet, 2017a). Styrelsen och fakulteten i sin helhet leds av en dekan, som företräder fakulteten inom och utanför universitetet (Lunds universitet, 2017a).

På institutionerna sker den dagliga utbildnings- och forskningsverksamheten. Dessa leds av prefekter, som i sin tur styrs av institutionsstyrelser. De har ansvar för utbildning, forskning och kvalitetsarbete, inom de ramar som fastställs av fakulteterna. Prefekten ska, förutom att ha ansvar för utbildning och forskning, även representera institutionen och främja samverkan med omvärlden (Lunds universitet, 2017a).

5.2.2 Uppsala universitet

Styrelse och rektor är de högst ansvariga för Uppsala universitets verksamhet. Styrelsen kallas konsistorium och de flesta ledamöterna utses av regeringen. Rektorn är myndighetschef och leder det operativa på universitetet (Uppsala universitet, 2018). Rektorn har även en plats i styrelsen. Som stöd har rektorn ett ledningsråd och ett rektorsråd, som ger råd och avlastning i olika sammanhang. Rektorn är den högst ansvariga för alla handlingsplaner, policys och liknande på Uppsala universitet (Uppsala universitet, 2016a).

Verksamheten delas först in i tre vetenskapsområden, med varsin områdesnämnd. Under dessa ligger fakulteterna, som är 9 till antalet (Uppsala universitet, 2018).

Fakulteterna styrs genom fakultetsnämnder och dekaner. Fakultetsnämnden är ansvarig för utbildningen och forskningen som bedrivs på fakulteten. Ledamöterna väljs av fakultetskollegium, som i sin tur styrs direkt av universitetsledningen (Uppsala universitet, 2017a). Dessa ansvarar även för inrättandet av institutioner, som ligger under fakulteten, och den övergripande styrningen av dessa. Dekanen är fakultetsnämndens ordförande (Uppsala universitet, 2017a). Dekanen ansvarar för intern styrning och kontroll såväl som representant för fakulteten inom och utanför universitetet i stort. Dessutom väljer dekanen prefekter till institutionerna (Uppsala universitet, 2011).

Utbildnings- och forskningsverksamhet bedrivs under olika institutioner, som leds av en prefekt tillsammans med en institutionsstyrelse. Prefekt har ansvar för verksamhetens ledning och styrning på institutionen samt representera och leda institutionen gentemot universitetet internt men också gentemot omvärlden (Uppsala universitet, 2012).

5.2.3 Göteborgs universitet

Göteborgs universitet styrs av universitetsstyrelsen, som är högsta organ. De svarar inför regeringen gällande universitetets arbete. Besluten är oftast av principiell karaktär, som ska gälla hela verksamheten. Förutom detta ansvarar de även för internrevisionen, årsredovisningar, säkerställa att intern kontroll och styrning fungerar väl, resursfördelning etc (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017a).

Rektorn är ledamot i styrelsen och är högsta chef för universitetet. Därmed är personen ansvarig för all löpande verksamhet som sker, och svarar under styrelsen. Rektorn utses av regeringen. Dessutom beslutar rektorn bland annat om generella handlingsplaner och policys, högste ansvarig för arbetsmiljöarbetet, ansvarar för ledningens organisation och fördelning av resurser (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017a).

Fakulteterna är de enheter som ansvarar och samordnar utbildning och forskning på Göteborgs universitet. Universitetet har 8 stycken fakulteter. Varje fakultet har ansvar för planering, styrning och kvalitetssäkring av verksamheten, inom sitt respektive område. Mer specifikt inkluderar detta utarbetande av mål, strategier och planer för fakulteten, institutionsinrättande, resursfördelning och dylikt (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017a). Dekanen är chef för fakulteten och högsta representant som i sin tur rapporterar till rektorn. Dekanen är ansvarig för organisationen och ekonomin, förutom att se till att utbildning och forskning bedrivs i enlighet med gällande lagar, regler och interna riktlinjer. Dessutom ansvarar dekanen för att följa upp och kontrollera institutionernas arbete (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017a).

Institutionerna är grundstenarna för universitetets forskning och utbildning. Dessa leds av var sin prefekt, som i sin tur har ett institutionsråd till sin hjälp. Prefekterna leder och fördelar det dagliga arbetet och rapporterar till dekanen. Prefekten ansvarar mer specifikt för arbetsmiljön, främjar utveckling och ska se till att institutionen följer regler och policys som ställts ut (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017a).

6. Empiri

Kapitlet presenterar resultatet av insamlat empiriskt underlag i form av redogörelse av dokumentstudier samt kompletterande underlag från semistrukturerade intervjuer. Redogörelsen görs inledningsvis utifrån de tre fallen där miljömässig hållbarhet samt social hållbarhet avhandlas separat.

6.1 Lunds universitet

Universitetet i Lund grundades år 1666 och har under årens lopp utvidgats med fler fakulteter och institutioner och därmed fått ett ökat antal studenter och anställda. Idag har universitetet ca 40 000 studenter och 7500 anställda, och klassar sig själv som en av de största institutionerna i Skandinavien, när det gäller utbildning och forskning (Lunds universitet, 2018b).

6.1.1 Miljömässig hållbarhet

Lunds universitet har ett övergripande policydokument för hållbar utveckling, som ska vara utgångspunkten och målbilden för hela universitetets arbete. Där beskrivs visioner om hur universitetet ska agera men också vilket ursprung dessa visioner och målbilder har (Lunds universitet, 2016). Den centrala visionen beskrivs sist: "Principen 'att leva som vi lär', att verka förebyggande, för ständiga förbättringar och att efterleva tillämplig lagstiftning, ska prägla den dagliga verksamheten vid Lunds universitet" (Lunds universitet 2016, s.1). Enligt ansvar betyder detta mer konkret att Lunds universitet ska föregå med gott exempel. Konkreta exempel som förs upp är att ersätta flygresor med webbkonferenser, välja mer klimatanpassade produkter, hantera avfall på ett miljösäkert sätt et cetera (Claes Nilén, personlig kommunikation, 2018-05-17). Dessutom beskrivs det som "mer än en ambition" och kommer kräva brett engagemang och prioritering av resurser (Claes Nilén, personlig kommunikation, 2018-05-17). För att verksamheten sedan ska kunna leva upp till ambitionen så är det främst genom styrdokument såsom föreskrifter, rutiner, mallar och checklistor, men även genom utbildningar. Universitetet ska även bidra till att uppfylla FN:s Agenda 2030 såväl som efterleva lagstiftning på området, som det påbörjas arbete med att uppfylla genom att ta fram en strategi som ska gälla alla på universitetet. Till denna planeras en webbutbildning som ska vara klar 2018 (Claes Nilén, personlig kommunikation, 2018-05-17). Definitionen av hållbarhet har tagits från Brundtlandkommissionens rapport från 1987, tillsammans med relevanta lagar såsom Miljöbalken och Högskolelagen (Claes Nilén, personlig kommunikation, 2018-05-17). Inga preciseringar nämns, utan detta dokument syftar att vara övergripande och vägledande. Ansvariga för detta nämns inte i dokumentet (Lunds universitet, 2016). Grundtanken med policyn har varit att inte enbart spegla direkta miljöaspekter utan även få med hållbarhet i kärnverksamhet, som definieras som utbildning, forskning och samverkan. För att uppnå hållbar utveckling i kärnverksamheten menar ansvarig att det krävs att ta upp hållbarhetsfrågorna på dagordningen i de nämnder och forum som ansvarar för detta, dessutom ska hållbar utveckling inkluderas i verksamhetsplaner, uppföljningar och rapporteringar. Ett konkret sätt har varit att hålla hållbarhetsveckor, men även

skapandet av Hållbarhetsforum på Lunds universitet (Claes Nilén, personlig kommunikation, 2018-05-17). Den har tagits fram på basis av lagkrav (förordningen om miljöledning i statliga myndigheter) men även ISO 14 001 som beskriver huvudpunkter i en miljöpolicy. För att få fram policyn har rektor tillsatt styrgrupp, projektgrupp och arbetsgrupper, som ska representera fakulteterna. Efter det skickas utkast på remiss, där remissvaren inkorporeras i det slutliga dokumentet. En strävan efter verksamhetsnära dialoger önskas därför. Indelningen är att styrelsen beslutar om policys och rektor fastställer handlingsplaner (Claes Nilén, personlig kommunikation, 2018-05-17).

En specifikation av ovanstående policy görs i miljöhandlingsplanen som fastställts av rektor (Lunds universitet, 2017b). Där preciseras områden som universitetet anser vara viktiga ur miljösynpunkt. Dessa var tjänsteresor, leverantörskedjan, kemikalier och lokaler. Sedan har det utarbetat ett antal mål per område, som ämnar uppfyllas innan 2019. Dessa mål är inte kvantifierade med exakta siffror, utan benämns ofta med ord som ”öka”, ”minska” och ”utreda”. Uppföljningen av målen är strukturerad på det sätt att målen ska utvärderas årligen. En närmare beskrivning av hur uppföljning går till, finns inte i dokumentet. De flesta målen och åtgärderna har LU Byggnad, avdelning Ekonomi och förvaltningschef som ansvariga för implementering och genomförande. Dessa är alla centrala enheter (Lunds universitet, 2017b).

För området tjänsteresor är åtgärderna utformade för att skapa nya riktlinjer för medarbetarna, exempelvis en ny rese- och mötespolicy ska utformas och att öka andelen resfria möten på olika sätt. Ett annat sätt beskrivs som att klimatkompensera för de resor som görs, men mer specifikt om hur detta skall verkställas, beskrivs inte. För att öka andelen resfria möten är planen att skapa ett tidsbegränsat pilotprojekt med en statlig metodik och sedan se utfallet och därefter genomföra en uppföljning för hela universitetet (Lunds universitet, 2017b). När det gäller den nya rese- och mötespolicyn ska den nuvarande revideras och utökas med ett antal punkter. Dessa punkter ska i sin tur utvärderas och revideras, men någon tidsplan anges inte. Dessutom ska det utredas om en mötes- och resesamordnare ska anställas. Generellt, för området tjänsteresor, är mycket av måluppfyllelsen av utredande karaktär. När det gäller leverantörskedjan handlar det mest om att öka andelen inköp och upphandling med miljöhänsyn samt att bättre följa upp vad som faktiskt köps in (Lunds universitet, 2017b). Även förtydligande och förenkling av befintliga formella inköpssystem nämns. Kemikaliedelen handlar också främst om förbättring och förenkling av befintliga system som hanterar registrering av kemikalier, dess användning, utsläpp et cetera. Ambitionen är också att skapa handböcker och guider för de anställda samt informera om risker, för att förtydliga vad som får göras och vad som är förbjudet. För område lokal så är det främst att minska och effektivisera energianvändning och resursanvändning såsom möbler. Målen är inte kvantifierade (Lunds universitet, 2017b).

När det gäller ansvarsfördelning finns det så kallade dekanonkontrakt (Lunds universitet, 2010) där det specificeras att dekanen har ansvar för arbetsmiljö, miljö och säkerhet på sin fakultet.

Dessutom föreslås ett förtydligande av prefektens ansvar, åtminstone gällande studenter. Delegeringen av uppgifter baseras på gällande lagar, framför allt SFS 1993:100. Lagarna ställer krav på att tydligt redogöra för vem som har ansvar för vad (Lunds universitet, 2010).

Områdesstyrelse och dekan har ett övergripande ansvar för miljöarbete på sitt område (fakultet och underliggande institutioner). De ska arbeta fram handlingsplaner och ta fram instruktioner som kan leda institutionerna i sitt miljöarbete. Dekan ska även följa upp institutionernas arbete med miljö (Lunds universitet, 2010). Områdesstyrelse ansvarar för att utvärdera och följa upp fakulteten. En långsiktig ambition för fakulteten ska utarbetas av såväl områdesstyrelse som dekan. På fakulteten finns möjlighet att bestämma egna kärnvärden och ledord gällande hållbar utveckling, men valet har fallit på att utgå från den centrala definitionen och därmed inte skapat ett eget, mer anpassat för verksamheten (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). Definitionerna upplevs mer som abstrakta än konkreta. Universitetets övergripande policys kommuniceras ner via kanslicheferna men även ner genom centrala kommittéer till lokala skyddskommittéer där de flesta av frågorna kring hållbar utveckling diskuteras (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). När det gäller riktlinjer för anställda så sker en hänvisning tillbaka till centrala riktlinjer eftersom det inte finns några utarbetade specifika riktlinjer för Samhällsvetenskapliga fakulteten (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). Lagar och regler är de viktigaste reglerna att förhålla sig till och det gjordes en utvärdering för två år sedan påvisar att fakulteten faktiskt följer gällande lagar och regler. Egna initiativ har dock inte skapats (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). Fakulteten har inte utarbetat egna definierade mål för hållbar utveckling, och har även inga utarbetade mått för att mäta prestationen avseende detta område. Därmed finns det heller inget koherent system inom fakulteten som kan hjälpa till att mäta och utvärdera. Mätning och utvärdering sker när det kommer direktiv uppifrån att det behövs en genomlysning av verksamheten. Fakultetens roll beskrivs mest som en utvärderare av institutionerna, så att de ser till att arbeta rätt, då i praktiken all verksamhet sker på institutionsnivå (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). Genomgående upplevs det på fakulteten att mycket av hållbarhetsfrågorna är utom deras kontroll, exempelvis när det gäller uppvärmning av lokaler, lokalhantering och sophantering (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). En aspekt som är inom fakultetens kontroll och styrning är resorna: hur mycket, vilka resesätt et cetera. Den centrala resepolicyen är utgångspunkten även om det inte är "speciellt förpliktigande" och det funderas inte på fakultetens resvanor i större utsträckning (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17). Dock beskrivs en önskan och ambition att få till en bättre resepolicy i fakulteten. Vad fakulteten tycker fungerar bra är mindre, enskilda aktiviteter, såsom källsortering, att inte skriva ut så mycket papper, släcka lampor och liknande. En incitamentsstruktur finns inte etablerad för att uppmuntra anställda, både på fakultet och centralt, att utveckla hållbarhet med hjälp av olika aktiviteter (Christofer Edling, intervju, 2018-05-17).

Institutionsstyrelse och prefekt ska ansvara för institutionens miljöarbete samt utarbeta och implementera handlingsplaner och rutiner gällande detta och ska även besluta om fördelning av

uppgifter längre ner i organisationen. Ansvaret gäller anställda och studerande (Lunds universitet, 2010). Institutionsstyrelse och prefekt ska fastställa långsiktig ambition för miljöarbetet, på institutionen. I dokumentet nämns inga mål eller definitioner, bara gränser och vilka som är ansvariga. Inga tidplaner eller deadlines nämns heller, utan antas ligga på varje fakultet och institution. Dokumentet motiveras med att det enligt gällande lagar och regler, krävs en tydlig uppdelning av ansvarsområden när det gäller miljö och arbetsmiljö. Psykologiska institutionen följer, liksom Samhällsvetenskapliga fakulteten, de centrala direktiven och utformar varken egna mål eller mått som anknyter till hållbarhet (Robert Holmberg, intervju, 2018-05-17). Ansvarig uttrycker att deras fokus främst ligger på arbetsmiljö och säkerhet, men även utbildning och utbildningskvalité, och att miljöaspekten främst kommer till tals när det kommer direktiv uppifrån (Robert Holmberg, intervju, 2018-05-17). Vad som konkret systematiskt verkställs är möten med fastighetsägaren till lokalerna som utnyttjas, mötena granskar exempelvis energi- och vattenanvändning, belysning, om det går att förbättra användningen och vad som kan göras annorlunda som lokalutnyttjare. Åsikten som uttrycks är att det är Lunds universitet centralt som har utrymmet att arbeta aktivt med hållbarhet, i större utsträckning än vad institutionen kan. Resorna som sker anser sig institutionen vara möjlig att påverka, men det läggs inget systematiskt arbete på det (Robert Holmberg, intervju, 2018-05-17).

Lunds universitet har utarbetat ett dokument som ger möjlighet för institutioner och liknande enheter att miljödiplomera sin verksamhet (Lunds universitet, 2007). Med den kan institutionen gå igenom sin verksamhet och identifiera åtgärder som behövs göras samt implementera nödvändiga rutiner för att få erhålla ett visst antal poäng, och därmed kalla sig själv miljödiplomerad. I det ingår också utbildning för de anställda. Under 2017 var det ingen enhet som blev miljödiplomerad, Psykologiska institutionen är inte heller den miljödiplomerad (Lunds universitet, 2018c; Robert Holmberg, intervju, 2018-05-17).

6.1.2 Social hållbarhet

Lunds universitets "policy för jämställdhet" är ett övergripande dokument som tar utgångspunkt i dels diskrimineringslagen, dels Lunds universitets strategiska plan (Lunds universitet, 2011). Visionen är att "kunskaper och ambitioner hos anställda och studenter tas till vara och att deras olika perspektiv får bidra till att skapa en kreativ studie-, undervisnings- och forskningsmiljö" (Lunds universitet, 2011, s.1), för att sedan uppfylla målet om att bli ett av Europas främsta universitet. Det finns även tre ledord som ska genomsyra hela verksamheten: "respekt, tolerans och omtanke". Sedan specificeras sex stycken områden med tillhörande mål, som ska bidra till att visionen förverkligas. De sex områdena är likabehandling, rekrytering och befordran, ledarskap, löner och anställningsvillkor samt genusperspektiv och intersektionellt perspektiv (Lunds universitet, 2011). De olika områdena har olika antal mål, eller målsättningar, eftersom vissa uttrycker ambition mer än ett uttalat mål. Inget är kvantifierat i det här dokumentet utan målen innehåller främst begrepp såsom "öka", "minska", "förebygga" och liknande. Dokumentet beskriver ingen uttalad ansvarsfördelning, men det nämns att den bygger på universitetets

decentraliserade beslutsmodell och att varje student och anställd har ett ansvar att se till att målen uppfylls. Uppföljning nämns kort: utvärdering ska ske årligen och presenteras i form av jämställdhetsbokslut. Dokumentet fokuserar på att arbetet ska vara systematiskt, men hur denna systematik ska se ut definieras inte (Lunds universitet, 2011).

Med ett regleringsbrev från 2016 som utgångspunkt, har universitetsledningen skapat en plan för jämställdhetsintegrering, för att kunna bidra till att nå de jämställdhetspolitiska målen (Lunds universitet, 2017c). Denna plan gäller från 2017–2019, och togs fram tillsammans med Nationella sekretariatet för genusforskning, som är placerat på Göteborgs universitet. Rektorn utsåg en samordnare som tillsammans med rektor och ledning skulle kartlägga processer och identifiera på vilka sätt universitetet måste agera och förändra för att uppnå de jämställdhetspolitiska målen. Genom en workshop och löpande information kring projektet har ändringarna förankrats hos ledning, studentrepresentanter, rektorsråd och planen skickades sedan ut på remiss till fakulteterna, som fick bidra med förslag till ändringar och förbättringar (Lunds universitet, 2017c).

Planen är indelad i sju delar som beskriver hela processen. Första delen benämns jämställdhetsintegrering, där en definition etableras. Definitionen lyder: “(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattande” (Lunds universitet, 2017c, s.3). Jämställdhet definieras som “att kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter”. Processen beskrivs sedan som en kvalitativ process vilket sedan utmynnar i kvantitativa ändringar. Andra delen beskriver nuläget, där det skrivs att universitetet redan arbetar mer eller mindre med jämställdhet, i de olika verksamheterna, och att mål redan finns uppsatta, på basis av den strategiska planen. Kvantifierade mål nämns, som att universiteten måste, till 2019, ha minst 46 % kvinnliga professorer av de professorer som nyrekryteras. Det beskrivs även att kvalitativa mål ska införas med den här planen, för att komplettera de tidigare kvantitativa. Del tre beskriver resultatet av inventeringsprocessen och prioriteringar (Lunds universitet, 2017c). Två projekt har huvudsakligen legat till grund för inventeringen av nuläget och hur processerna ser ut idag, varav ett fortfarande pågår. Det står inte vilka som har involverats i dessa projekt, mer än att resultatet av dessa ska specificeras i aktiviteter som ska omfatta alla. Huvudfokus ligger på rekrytering av både anställda (även administrativ personal) och studenter, där ojämställdhet ska belysas och sedan motverkas. Dessa två övergripande mål bryts sedan ner i delmål, i den fjärde delen av dokumentet (Lunds universitet, 2017c). Dessa delmål är att rekryteringen av anställda ska vara jämställd och fri från diskriminering på grund av kön, och att rekrytering av studenter (samt deras deltagande) ska vara jämställd och fri från diskriminering. I den femte delen specificeras dessa två delmål. Det första delmålet ska uppnås genom att dels medvetandegöra basprocesser i rekrytering för att redan innan identifiera risker som kan motverka målet, och skapa rutin för att det inte ska hända, och dels genom att åtgärda risker i befintliga arbetssätt i

lärarförslagsnämnderna, åtgärda dessa och sprida goda exempel som redan finns (Lunds universitet, 2017c). Det andra delmålet ska uppnås med ett antal aktiviteter: anlägga ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv på informationen om utbildningar men också rekryteringen av studenter och integrera jämställdhets- och mångfaldsperspektiv på utbildningarna, ledarskapsprogrammen och arbetsmiljöutbildningar för personalen. Alla aktiviteter ska sedan skötas med separata handlingsplaner. Koordineringen sköts centralt av olika enheter, exempelvis enheten Personal, Externa relationer, LU Byggnad och avdelning för högskolepedagogisk utveckling (Lunds universitet, 2017c). Hur det sedan ska ta sig ner i organisationen benämns inte i detta dokument. Åtterrapporering ska ske dels till rektor och ledning, och dels till regeringen. Hur uppföljningen exakt ska gå till nämns inte. Det har nyligen införts en riktad satsning från universitetet, där både studenter och anställda kan söka medel för att skapa projekt som ska förbättra jämställdhet och likabehandling. Exempel på åtgärder som skapats med denna finansiering är mentorer inom ett mentorskapsprogram och processobservatörer vid rekrytering (Lunds universitet, 2018d).

På fakultetsnivå finns en särskild JLM-ledningsgrupp, där JLM står för Jämställdhet, Likabehandling och Mångfald (Lunds universitet, 2018e). Gruppen arbetar med utgångspunkt från de centrala dokument som beskrivits ovan, och ansvarar för att främja jämställdhet, likabehandling och mångfald på fakultetsnivå. Dessutom utgår de från en modell som kallas Systematiskt förebyggande arbete för diskriminering, som syftar till att skydda anställda och studenter mot diskriminering. Den består av fyra delar: undersöka om det finns risk, analysera hur den uppkommer, vidta förebyggande åtgärder som kan krävas, samt följa upp och utvärdera arbetet (Lunds universitet, 2018f). Uppföljning sker årligen och allting ska dokumenteras. I den senaste verksamhetsplanen för Samhällsvetenskapliga fakulteten beskrivs en del mer konkreta åtgärder inom ramarna för likabehandling, jämställdhet och mångfald. Ett sådant är att skapa ett verktyg för att kunna analysera tagna beslut ur ett jämställdhetsperspektiv. Varje ordförande i de olika nämnderna får ansvar att implementera och använda detta verktyg som är tänkt att implementeras 2018. Ett annat är att, för att kunna utvärdera och sedan skapa åtgärder, fakulteten ska börja med könsuppdelad statistik gällande personal och löner, för att identifiera osakliga skillnader och sedan användas som beslutsunderlag för olika åtgärder, exempelvis vid lönerevision. Detta ska gälla för alla institutioner som lyder under fakulteten (Lunds universitet, 2017d).

På psykologiska institutionen finns en JLM-kommitté, som har en specificerad arbetsordning när det gäller hur arbete med jämställdhet, likabehandling och mångfald ska utföras. I arbetsordningen beskrivs syfte och vad utgångspunkten är. Ledorden beskrivs som "demokrati, solidaritet och meritokrati" (Lunds universitet, 2017e, s.1). Det specificeras även att kommittén ska agera självkritiskt och professionellt. Tydligare definitioner etableras inte. Uppdraget är att inventera, bevaka och informera om frågor rörande JLM på institutionen, som kan anses vara relevanta. Konkreta förslag till styrelsen som syftar till att främja jämställdhet, likabehandling

och mångfald ska dessutom genereras. En årlig handlingsplan ska upprättas, som ska presenteras och godkännas av institutionsstyrelsen senast andra mötet under året. De tre första mötena för institutionsstyrelsen 2018 har hitintills inte berört ämnet. Senaste gången en sådan lades fram var i maj 2017 (Lunds universitet, 2017f).

6.2 Uppsala universitet

Uppsala universitet grundades år 1477 och är Sveriges första universitet men även ett av de äldsta universiteten i Norden. Universitetet har mer än 40 000 studenter och cirka 6 900 anställda. Universitetet består av följande tre huvudområden; humaniora och samhällsvetenskap, medicin och farmaci samt teknik och naturvetenskap vilket delas in i nio fakulteter och cirka 50 institutioner. (Uppsala universitet, u.å)

Universitetet arbetar på många olika sätt med hållbar utveckling. Utgångspunkten är olika styrdokument som kan delas upp i två olika typer av kategorier. Den första kategorin omfattas av lagar som regeringen beslutat, dessa styrdokument kallar universitetet för policys, exempelvis arbetsmiljöpolicy. Den andra kategorin är mål och strategier vilka innehåller riktlinjer för gällande hur arbetet skall fortlöpa för att etablera en förbättrad hållbarhetsprofil. Det finns därför olika styrdokument med program som är av mer övergripande karaktär men även handlingsplaner som konkretiserar hur uppsatta mål skall uppnås vilket beskrivs närmare nedan.

6.2.1 Hållbar utveckling

Hållbarhetsarbetet är ett pågående arbete för universitetet och på senare tid har regleringen skärpts på grund av påtryckningar från samhället. Uppsala universitet har som ambition att främja hållbar utveckling samt lära ut och förmedla kunskap till samhället. På grund av att Uppsala universitet är ett stort universitet med många studenter och forskare finns det möjlighet att vara en pådrivande aktör därför ska nytänkande och ansvarstagande bidra till uppkomsten av nya idéer genomsyra universitetet. Uppsala universitets mål och handlingsplan är satta för 2016–2018 och kommer därefter att utvärderas (Uppsala universitet, 2015a). Hållbarhetsarbetet beskrivs av Uppsala universitet på följande vis: ”Uppsala universitet ska i enlighet med 1 kap 5 § Högskolelagen (1992:1434), främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, ekonomisk och social välfärd samt rättvisa” (Uppsala universitet, 2015a, s.2). Hållbarhetsarbetet delas in i följande tre delar: Världsledande forskning, förstklassig utbildning samt excellens och samhällsnytta (Uppsala universitet, 2015a).

Universitetet bedriver forskning och uppmuntrar sina forskare att se sina projekt även ur ett hållbarhetsperspektiv. För att komma på nya lösningar uppmuntrar universitet forskarna att samarbeta med varandra över ämnesgränserna ur ett hållbarhetsperspektiv. Denna nya kunskap kan sedan spridas vidare till samhället. Forskningen som sker ska planeras väl då det ska bidra till effektiviserad resursanvändning samt minska belastningen på miljön. För att sprida kunskap

har universitetet regelbundet konferenser, seminarier och en årlig intern konferens för kunskaps- och informationsutbyte (Uppsala universitet, 2015a; Uppsala universitet, 2016b).

Att integrera hållbarhet i undervisningen är ett av universitetets mål. Genom att inkludera ett hållbarhetsperspektiv i utbildnings- och kursplanerna sker integrationen på ett naturligt sätt. Med detta menas att ta in ett hållbarhetsperspektiv som både bidrar med ny kunskap samt kritiskt tänkande för studenterna. Hållbarhetsperspektivet kan inkluderas både som en egen delkurs eller som inslag i utbildningens helhet. Etiska principer ska också tas upp och det ekonomiska perspektivet kan ifrågasättas. Universitetet vill att det ska finnas fler kurser inom hållbarhet som de olika fakulteterna ansvarar för. Genom att skapa verktyg och nätverk för hållbarhetsundervisning blir det lättare för kursansvariga att integrera hållbarhet. Det ska även bli enklare för studenter att inkludera hållbarhetskurser som frivilliga kurser i sina program. Fler kurser inom ämnet ska kunna tillgodoräknas och studievägledarna ska vara väl införstådda angående kurserna. Det ska bli enklare för både föreläsare och studenter att komma med tips på förbättringar angående hållbarhet till universitetet (Uppsala universitet, 2015a; Uppsala universitet, 2016b).

Universitetet vill bidra till att höja utbildnings- och kunskapsnivån inom hållbar utveckling i samhället. För att verkligen göra en skillnad inom hållbarhet utanför universitet krävs det att universitetet samarbetar med samhället för att sedan sprida den nyvunna kunskapen samt de nya forskningsresultaten. En bra och samlad bild över hållbarhetsarbetet skall kommuniceras. Universitetets forskning och utbildning utvecklas även i öppen dialog för bäst resultat. Genom att i forskningen samverka med samhället, så ökar relevansen och kvaliteten på projekten och resultaten blir mer tillförlitliga. Det krävs dock att universitetet har en oberoende kunskapsbas för att ha förtroende i samhället. Annars kan det bli svårt att sprida forskningen och påverka samhället (Uppsala universitet, 2015a; Uppsala universitet, 2016b).

I universitetets handlingsplan ska det inkluderas ett hållbarhetsperspektiv. För universitetsförvaltningen, områdesnämnder, fakultetsnämnder och institutioner ska det finnas styrdokument som är relevanta och de ska löpande följas upp och revideras. Universitetet arbetar ständigt med att stärka sin hållbarhetsprofil utåt genom att starta nya och större projekt samt ha tillgänglig relevant kompetens. Genom att utveckla Uppsala Centre for Sustainable Development och Swedesd, ett internationellt center för lärande för hållbar utveckling arbetar universitetet med att stärka nätverk som finns inom hållbar utveckling, både internt och externt. Universitetet erbjuder även flera interna utbildningar och nyanställda får gå kurser där möjligheter och skyldigheter ur ett hållbarhetsperspektiv lärs ut (Uppsala universitet, 2015a; Uppsala universitet, 2016b).

6.2.2 Miljö

Uppsala universitets övergripande miljömål utgår från det som är beskrivet i dokumentet om mål och strategier för Uppsala universitet: "vinna och förmedla kunskap till mänsklighetens gagn och

för en bättre värld” (Uppsala universitet, 2016c, s.4). Lagstiftningar samt handlingsprogram som fastställs av riksdagen utgör utgångspunkten för universitetets övergripande miljömål. Universitetet bidrar genom att arbeta hållbart med miljö och minska verksamhetens miljöbelastning till samhället. Arbetet bidrar till ett långsiktigt ansvarstagande vilket resulterar i att universitetet ökar sin trovärdighet till både studenter och samhället i stort. Universitetet har dokumenterat en tydlig ansvarsfördelning. Områdesnämnden har endast som huvudansvar att samordna samt återrapportera institutionernas miljöarbete. Det beskrivs även vilka ansvar som olika avdelningar har i universitetets miljöarbete, exempelvis har byggnadsavdelningen specifika uppdrag och likaså IT-avdelningen (Uppsala universitet, 2016c).

En miljöutredning måste utföras vilket innebär att verksamhetens miljöpåverkan utreds senast var femte år alternativt när stor förändring i arbetet har skett. Senaste programmet för miljöarbetet fastställdes efter utvärderingen 2015/2016 och gäller 2018 ut, efter ett beslut om förlängning (Uppsala universitet, 2017b; Uppsala universitet, 2016c). Enligt miljöledningförordningen ska det finnas ett arbete angående miljöledningssystem, vilket ska utformas baserat på miljöutredningen efter ansvarsfördelning fastställs. Delar som ingår i arbetet är miljöutredning, miljöpolicy, miljömål, ansvarsfördelning, dokumenterade rutiner samt årlig uppföljning. Miljöpolicyn baseras på myndighetens vilja och ambition samt nationella miljö kvalitetsmål samt förordningen. Målen som sätts ska baseras på områden som mest påverkar miljön i verksamheten. För Uppsala universitet är det bland annat: forskning, utbildning, samverkan med övriga samhället och tjänsteresor som är av vikt. Målen ska vid den utsträckning det är möjligt att vara mätbara och ansvar för uppföljning ska vara tydligt enligt förordningen. Miljöledningssystemet ska fungera som en guide. För att uppnå målen finns en mer konkret handlingsplan som avhandlar fem punkter: tjänsteresor och resfria möten, energianvändning, upphandling och inköp, kemikalieanvändning samt återbruk och avfall. För samhällsvetenskapliga fakulteten gäller inte punkten för kemikalieanvändning då fakulteten inte hanterar kemikalier. Övriga punkter har resurser fördelade enligt budgeten och uppföljning sker varje år (Uppsala universitet, 2016c).

Universitetets ambition är att vara ett internationellt framstående forskningsuniversitet därför fokuserar universitetet i viss utsträckning på internationella nätverk för att kunna utbyta kunskap. Resultatet av denna ambition är mycket resande och därför har mål fastställs angående resande och koldioxidutsläpp. Förenat med målen finns specifika nyckeltal som sätter ramar för var verksamhetens fokus ska ligga. Exempel på nyckeltal är ”antal flygresor kortare än 50 mil, per årsarbetskraft och år”. Universitetsförvaltningen på central nivå uppdaterar befintliga riktlinjer, undersöker hur olika resebyråer tar hänsyn till miljö samt för statistik gällande nyckeltalen. Institutionens ansvar är att informera om resultaten samt implementera riktlinjer som tagits fram (Uppsala universitet, 2016c).

Universitetet har ett nära samarbete med fastighetsägaren till fastigheten som universitetet hyr. Vid både drift och nybyggnation kan universitetet främja energieffektiviseringen, exempelvis genom att använda mestadels vind, vatten och fjärrvärme till lokalerna. Universitetet har

specifika mått kopplade till målen om minskad energiförbrukning. Exempel på detta är “användning av el (kWh) per kvadratmeter och år”. Likt målen ovan så ska universitetsförvaltningen främst ta fram riktlinjer och information för användningen av energi medan institutionen tillser att detta implementeras i den lokala verksamheten (Uppsala universitet, 2016c).

I dagsläget ställer universitetet miljökrav vid upphandlingar och inköp. Det finns dock inget som särskiljer produkter som är bättre för miljön och inte heller några specifika nyckeltal för att mäta detta. Uppsala universitet har ett system under uppbyggnad som när det implementeras kommer att göra det enklare att se vilka produkter som är miljövänliga och därmed inhandla dessa. Universitetsförvaltningens främsta ansvar är att skapa rutin samt riktlinjer för inköp som ska vara miljöanpassade och se hur informationen om produkternas miljöpåverkan ska gå ut till inköparen. Institutionen ska tillse att riktlinjerna, och senare även det nya inköpssystemet, är implementerat samt informera inköpsansvarig om detta (Uppsala universitet, 2016c).

Universitetet arbetar med att avfallssorteringen ska förbättras samt återanvändning skall ske i större utsträckning. Exempel på nyckeltal för att uppnå detta är “antal kilogram sorterat avfall (kg)”. Arbetet följer EU:s avfallshierarki som menar att störst fokus ligger på avfallsminimering och sedan återanvändning och så vidare. Universitetsförvaltningen ska uppdatera riktlinjer som finns inom området och ge stöd åt institutionen som ska tillse att implementera riktlinjerna. På central nivå ska en kampanj genomföras angående avfallshantering riktad mot studenter. På central nivå ska skyltar tas fram som institutionen ska sätta upp och central nivå ska även ta fram riktlinjer för återbruk. Institutionen ska också arbeta med att använda alternativa lösningar istället för papper, exempelvis elektroniska kompendier (Uppsala universitet, 2016c).

6.2.3 Social hållbarhet

På central nivå har Uppsala universitet en plan för jämställdhetsintegrering samt ett program och en handlingsplan för lika villkor (Uppsala universitet 2016d; Uppsala universitet 2017c; Uppsala universitet 2017d).

Planen för jämställdhetsintegreringen utgår från högskolelagen vilket innebär att universitets alltid ska främja jämställdhet i sin verksamhet mellan män och kvinnor, vilket är en del av de lika villkor universitet arbetar med. Detta går i linje med universitetets uppgift att vinna och förmedla kunskap för en bättre värld till mänsklighetens gagn. Universitetet arbetar aktivt för en mer jämställd verksamhet och en god arbetsmiljö, både för sina anställda samt studenterna. Integreringen innebär att jämställdhet ska finnas i ordinarie verksamhet och i regeringens regleringsbrev står det skrivet att alla högskolor och universitet måste ha en plan för jämställdhetsintegrering. Universitetet utgår från det övergripande jämställdhetspolitiska målet ”att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv” (Uppsala universitet 2017c, s.2). Målet bryts sedan ner i delmål för att vara lättare att uppnå. Det föreslås i en av regeringens skrivelser även två nya delmål varav ett är jämställd utbildning vilket specifikt

rör universitetet. Målet för Uppsala universitet är att verksamheten ska vara mer jämställd på alla nivåer i universitetet. Jämställdhetsintegreringen kompletterar även arbete för lika villkor som universitetet också bedriver (Uppsala universitet 2017c).

Universitetsdirektören, chefen för studentavdelningen samt HR-direktören har ansvar över att det ska finnas resurser och stödjande kompetens inom hela verksamheten för att kunna uppnå målen som satts i dokumenten. De har skapat ett råd för lika villkor som har till uppgift att ta fram och se över planer, riktlinjer och liknande samt utvärdera och analysera uppföljning som sker varje år som rapporteras sedan i årsredovisningen. En rapport från 2016 visar dock att universitetets arbete med social hållbarhet ibland kan vara spretigt och att det saknas stöd och tydlighet för hur de ska arbeta med detta från chefer, främst på central nivå men även på lägre nivåer. Universitetet har inte ett och samma system i hela verksamheten för arbetet med jämställdhet och det blir därför svårt att få en överblick (Uppsala universitet 2017c).

Universitetet beskriver att jämställdhetsarbete angående könsfördelning är vanligast men att universitetet inte uteslutande arbetar enbart med könsfördelning. Jämställdhetsarbetet behandlar även exempelvis ålder eller etniska tillhörigheter. För att förbättra ledarskapet på samtliga nivåer i verksamheten samt för att integrera jämställdhetsarbetet föreslår universitetet olika aktiviteter. Dessa har tagits fram av universitetsdirektören med hjälp av fakultetsnämnder samt HR-direktören i vissa fall. Aktiviteterna ska arbetas med genom personalutbildningar samt dialog mellan ansvariga på olika nivåer och anställda. Genom att hålla obligatoriska utbildningar om jämställdhet för cheferna ökar det kompetensen och leder till att arbetet bättre genomsyrar hela verksamheten samt beslut som tas. För att de gemensamma styrdokumenterna ska genomsyras av jämställdhetsintegreringen måste universitetet uppdatera dokumenten. Vid rekrytering och kompetensförsörjning ska jämställdheten integreras. Arbetet verkställs genom att främja en jämn könsfördelning vid rekrytering samt erbjuda regelbunden utbildning inom området. Även vid den interna resursfördelningen ska det finnas ett jämställdhetsarbete vilket bidrar till att det endast är sakliga skäl som påverkar resursfördelningen (Uppsala universitet 2017c).

Universitetet arbetar aktivt med ett program och en handlingsplan för lika villkor som utgår från lagar samt de interna och externa krav som är etablerade. Resultatet av detta arbetet innebär att samtliga ska bli lika behandlade vilket ska genomsyra hela organisationen samt rekrytering. Det övergripande ansvaret för detta arbete besitter rektorn samt konsistoriet. Ordförande i fakultetsnämnderna, prefekterna och liknande chefer ansvar för att arbetet operationaliseras. Rådet för lika villkor kommer att finnas som stöd samt skapa förslag till program och handlingsplan vilka sedan följs upp vartannat år. I programmet finns flera mål där strategier har beskrivits vilka används för att uppfylla målen. Exempelvis finns målet att arbetet för lika villkor ska drivas av chefer och ledare inom verksamheten genom att det exempelvis ska finnas kompetens samt tydliga rutiner. Ytterligare ett exempel är att genom att säkerställa funktionaliteten i lokalerna vilket bidrar till att alla har möjlighet att studera på universitetet (Uppsala universitet, 2016d; Uppsala universitet, 2017d).

Handlingsplanen för lika villkor utgår från diskrimineringslagen vilket innefattar sju punkter: religion eller annan trosuppfattning, ålder, kön, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, könsöverskridande identitet eller liknande samt sexuell läggning. Universitetet ska arbeta aktivt med alla lika villkor och ifrågasätta befintliga normer. På fakultetsnivå ska det finnas en arbetsgrupp för lika villkor och på institutionsnivå ett lika villkorsombud vilka ska arbeta med flera olika områden, bland annat arbetsförhållanden, rekrytering samt studiemiljö. Alla chefer arbetar med detta fortlöpande genom att undersöka, analysera samt förebygga risker (Uppsala universitet, 2016d; Uppsala universitet, 2017d).

För att skapa bra förutsättningar för arbetet med lika villkor behövs insatser. Exempelvis behövs stödande resurser och infrastruktur för samtliga universitetsnivåer, rutiner och riktlinjer samt utbildningar. Universitetet ska även arbeta med aktiva åtgärder och kontinuerligt med dessa insatser. Åtgärdslistor har tagits fram på central nivå som sedan kan användas som stödmodell för lägre nivåers arbete. Exempel på åtgärder är att integrera lika villkorsperspektivet på samtliga universitetsnivåer, eftersträva lika könsfördelning samt kunna anpassa individuella åtgärder vid behov. Arbetet ska även dokumenteras (Uppsala universitet, 2016d; Uppsala universitet, 2017d).

På fakultetsnivå finns det en handlingsplan för lika villkor specifikt för samhällsvetenskapliga fakulteten. Detta dokument är en komplettering till det övergripande övergripande program och handlingsplan för lika villkor som tidigare beskrivits på central nivå och ska ytterligare konkretisera arbetet. Större delen av arbetet för lika villkor ska ske på institutionerna då fakulteten ska finnas som stöd samt samordna institutionens arbete. Fakulteten ska även dokumentera exempelvis löneförhållandena för att kunna analysera skillnaderna samt på grund av uppföljningsskäl. Arbetet ska bidra till förbättrad kommunikation och kunskap mellan fakulteten och institutionerna då kommunikationen tidigare har varit eftersatt (Uppsala universitet, 2015b).

Fakultetens primära arbete ligger på samverkan med institutionerna, dokumentation och informationsspridning samt rekryterings- och meriteringsfrågor. Fakulteten har tidigare besökt institutionerna för att identifiera problem samt uppmärksamma frågeställningar som sedan utgjort grunden för framtida arbete. Fakulteten har även infört årliga träffar i kommittén för lika villkor vid institutionerna samt haft flera utbildningar, föreläsningar samt informationsdagar inom området. Fler möten har införts samt informationsbrev mellan fakultet och institution för att öka kommunikationen angående den befintliga dokumentation. Fakulteten ska även ta fram mer dokumentation om jämställdhet på fakulteten och institutionerna regelbundet. Fler informationskanaler har upprättats mellan rekryteringsgruppen och kommittén för att rekryteringen ska ske på ett sakligt sätt där lika villkor gäller. Fakultetens kommitté för lika villkor har introducerat flera åtgärder för förbättring inom de olika områdena. Exempelvis ska kommittén ta fram statistik för jämställdhet på fakultetsnivå som är överskådlig samt presentera denna. Flera besök på institutionerna skall utföras av fakulteten samt ska en checklista skapas ur jämställdhetsperspektiv som ska användas vid rekrytering (Uppsala universitet, 2015b).

Institutionen för psykologi har ytterligare ett dokument som är specifikt för institutionen vilket är en lika villkors- och jämställdhetsplan. Institutionen har en egen vision som bygger på allas lika värde. Ansvarsfördelningen är även specificerad samt dokumenterad för institutionen. En likavillkorsgrupp där institutionens jämställdhet-/likavillkorsombud är ordförande finns även tillgänglig för institutionen. Resterande medlemmar i gruppen är studenter och anställda vid universitetet. Likavillkorsgruppen ska bland annat strategiskt arbeta med den plan som finns för lika villkor och jämställdhet samt bevaka det arbete som görs. Gruppen beskriver att deras arbete i verksamheten ska genomsyras av arbetet med lika villkor och jämställdhet. Institutionen har flera övergripande mål som går i linje med målen på högre nivåer som institutionen har utgått från när handlingsplan har tagits fram. Exempelvis har institutionen haft ett öppet seminarium för anställda och studenter för att öka kunskapen inom området. Kommunikationen mellan fakultet och institution har förbättrats efter institutionens önskemål om bland annat fler möten mellan universitetsnivåerna (Uppsala universitet, 2016e). Enkäter har också delats ut till anställda med frågor angående arbetet där möjligheten har givits att komma med förslag på förbättringar på hållbarhetsarbetet (Monica Buhrman, personlig kommunikation, 2018-05-22).

6.3 Göteborgs universitet

Göteborgs universitet har sitt ursprung i Göteborgs högskola som invigdes år 1891 där tanken redan då var att det skulle vara ett "öppet universitet". Universitetet växte fram genom åren och blev Göteborgs universitet år 1954 (Göteborgs universitet, 2018a). Per 2017 årsredovisning hade universitetet 8 fakultet samt 39 institutioner. Antalet anställda var 6220 stycken och antalet studenter var 38 426 stycken (Göteborgs universitet, 2018b).

Göteborgs universitet har följande vision: "Med kvalitetsdriven forskning, utbildning och samverkan i en inspirerande miljö, uttalat samhällsansvar och globalt engagemang bidrar Göteborgs universitet till en bättre framtid" (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017b).

Ur Göteborgs universitets vision har ett styrande måldokument kallat vision 2020 tagits fram som behandlar all verksamhet för tidsperioden 2013–2020. Två av de fyra grundprinciperna bejakar ett hållbarhetsperspektiv; uttalat samhällsansvar och inspirerande arbetsmiljö präglas av visioner och värderingar angående hållbarhet ur miljömässigt och ur ett socialt perspektiv (Göteborgs universitet, 2017). För vision 2020 finns det en planerings- och uppföljningsmodell som syftar till samordning av de rådande processer, att handlings- och verksamhetsplaner till budget- och årsuppföljningsprocesserna får en starkare koppling, koppling av möten med verksamhetsdialoger, minskade återrapporteringskrav (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2018a). I modellen finns tidsspecifika planerings- samt uppföljningsprocesser men modellen uppdateras dock även löpande (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017c).

6.3.1 Miljömässig hållbarhet

Ur vision 2020 har Göteborgs universitet arbetat fram vision och värderingar gällande miljö och hållbarhet. Utbildning och forskning som bidrar till hållbar utveckling är universitetets primära

bidrag då universitet har som målsättning att bli ett av Europas ledande universitet inom området (Göteborgs universitet, 2018c). Göteborgs universitet har samlat allt sitt arbete angående miljö och hållbar utveckling i en webbaserad miljöhandbok på universitetets medarbetarportal (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017d).

Göteborgs universitet har ett miljöledningssystem som sedan 2004 har varit certifierat enligt ISO14001 och registrerat enligt Eco-management and audit scheme (EMAS) (Göteborgs universitet, 2018c). Certifieringen innebär bland annat att miljöledningssystemet har policys, en handlingsplan med tidsatta mål samt uppföljning. Certifiering innebär dessutom att kontinuerligt arbete ska ske samt att organisationen bidrar till faktiska förbättringar. Registrering hos EMAS är en EU förordning som beskriver hur organisationen ska arbeta med miljöfrågor (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2016a). Rektorn är ansvarig för systemet då rektorn är högsta ledning. Miljöledningssystemet omfattar samtliga områden på universitetet bortsett från internrevision samt universitetsstyrelsen. Systemets omfattning ska bidra till ett mångvetenskapligt samarbete som möjliggöra att expertis samlas över fakultets-, institutions, och områdesgränser vilket ska resultera i en variation av synvinklar som tas i beaktning. Göteborgs universitet menar att FN:s agenda 2030 samt globala mål för hållbar utveckling även kommer utgöra ett ramverk för universitet ifråga då detta ramverk påverkar alla samhällsnivåer (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017e).

Göteborgs universitet har ett regeldokument vilket ingår i universitetets styrdokument samt miljöhandbok som syftar till att kartlägga ansvarsfördelningen för miljöledningssystemet inom universitets-, fakultets- och institutionsnivå (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2016b). På central nivå är rektorn ansvarig för samt fattar beslut kring miljöledningssystemet. Ansvaret ligger även på rektorn att delegera uppdrag till olika nivåer på universitet. Konkretiserat innebär detta exempelvis säkerställande av att miljöpolicy samt miljömål finns utformade samt att de samverkar med universitetets inriktning, säkerställa att nödvändiga resurser finns tillgängliga för att miljöledningsarbetet ska fungera, integration av miljöledningssystemet i de befintliga verksamhetsprocesserna, kommunikation angående vikten av ett ändamålsenligt arbete kring ledning och styrning av miljöarbete där kraven i miljöledningssystemet uppfylls, säkerställa att resultat angående miljöledningssystem uppnås, främja förbättring och utveckling av arbetet samt ge stöd till andra befattningshavare (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2016c). På central nivå finns även universitetsdirektören samt föreståndare för Göteborgs miljövetenskapliga centrum (GMV) som är ansvariga för miljöledningssystemet inom gemensam förvaltning, att förvalta och utveckla miljöledningssystemet enligt certifieringen, registreringen samt enligt förordning (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter. På fakultetsnivå beslutar dekanen om miljöledningssystemet vilket innebär planering samt genomförande av uppdrag ur handlingsplan som dekanen hålls ansvarig för. Dekanen ansvarar även för uppföljning av miljöledningssystemet på årlig basis vilket innebär analys av institutionernas checklista, institutionernas åiterrapportering angående universitetets handlingsplan,

institutionernas arbete med integrering av hållbar utveckling i utbildning samt avvikelser från interna och externa miljörevisorer och säkerställa att åtgärder sätts in. Detta bekräftas på intervju med vice dekan för samhällsvetenskapliga fakulteten Sylva Frisk (telefonintervju, 2018-05-15) då respondenten tydliggör att det är på central nivå och institutionsnivå som besitter det drivande arbetet kring miljöledningssystemet. Fakultetens primära uppgift är följa upp arbetet som utförs på institutionerna men samordnar även genom planering och genomförande av uppdrag. På institutionsnivå beslutar prefekten om miljöledningssystemet på gällande nivå vilket innebär exempelvis att säkerställa att medarbetare har lämplig kunskap om personen kan orsaka betydande miljöpåverkan, att se till att utgivna uppdrag från handlingsplanen ges till kompetenta medarbetare, rapportering av efterlevnad av miljölagstiftning i enlighet med universitetets checklista på årlig basis, att följa upp egna aktiviteter samt uppdrag och återrapportering till GMV, årligen lämna underlag till hållbarhetsredovisning samt rapportering till regeringskansliet. Listan är ej uttömmande för något av universitetsnivåerna (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2016c).

Samhällsvetenskapliga fakultetens arbete utgår från värderingar och visioner från 2020 som är framtagna på central nivå vilka förtydligas i kompletterande dokument såsom handlingsplan samt miljöpolicy. Fakulteten har möjlighet till att ta fram egna kompletterande värderingar om de ej strider mot de fyra grundprinciperna i vision 2020 men samhällsvetenskapliga fakulteten har valt att bedriva sin verksamhet utifrån vision 2020. Fakulteten har checklistor som rapporteras i samband med årsredovisning som utgörs av mål i handlingsplan där utvärdering av prestation sker årsvis vilket tydliggörs vid intervju med vice dekan för samhällsvetenskapliga fakulteten Sylva Frisk (telefonintervju, 2018-05-15).

Psykologiska institutionen använder vision samt värderingar från vision 2020 för att bedriva sin verksamhet då värderingarna kommuniceras ner till institutionsnivå från central nivå. Institutionen har möjlighet till att utveckla egna kompletterande värderingar som inte strider mot vision 2020 men institutionen anser ej detta vara nödvändigt, förklarar prefekt Jesper Lundgren (telefonintervju, 2018-05-16). Psykologiska institutionen har en aktivitetslista inom miljö och hållbar utveckling som är giltig för de områden i handlingsplanen som identifierats att bidra till mest miljöpåverkan. Aktivitetslistan redogör för vad som är prefektens uppdrag, konkretisering av uppdragen i form av aktiviteter, vem som utför vad i aktiviteterna, uppföljning av utförandet av aktiviteterna samt när aktiviteterna utfördes. För de uppdrag som ej är relevanta för institutionen har institutionen inget uppdrag, exempelvis för psykologiska institutionen miljörisker och kemikaliska ämnen. För exempelvis byggnader och energi har inget uppdrag getts till institutionen dock har de själva skapat aktiviteter gällande verksamhetsområdet gällande styrning för ventilation. För området forskning är ett exempel på aktivitet att miljöforskningsgruppen EPU kontinuerligt anordnar forskningsseminarium inom miljöpsykologi (Göteborgs universitet psykologiska institutionen, 2017a). Vid intervju förklarar respondenten som är prefekt på psykologiska institutionen, Jesper Lundgren (telefonintervju, 2018-05-16,) att

aktivitetslistan samt uppföljning rapporteras in i ett digitalt rapporteringssystem där halvårs-, samt halvårsavstämning sker.

Göteborgs universitet har ett styrdokument för universitetets miljöpolicy som specificerar universitetets mål för hållbar utveckling samt miljö i fem punkter. Punkterna avhandlar följande, att en medvetenhet ska utvecklas hos studenter samt personal gällande frågor kring miljö samt kring hållbar utveckling, universitet ska ha ett miljöledningssystem som syftar till systematiskt miljöarbete, i samtliga beslut ska miljöhänsyn tas i beaktning, miljöarbetet ska ständigt utvecklas samt granskas av revisor samt att universitetet ska följa miljökrav som ställs (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2007).

Det finns en handlingsplan för miljö- och hållbarhetsmål vilket har delats in i två huvudområden som är kärnverksamhet och hållbar resurshantering. I kärnverksamhet som är det första huvudområdet ingår följande delområden; forskning, utbildning och studentmedverkan. Det andra huvudområdet är hållbar resurshantering ingår upphandling och inköp, resor, energi och byggnader, kemiska ämnen och miljörisker, återanvändning och avfall. För varje delområde finns indikatorer som har till syfte att möjliggöra måluppfyllelse. Exempelvis har forskning som indikator antalet publicerade vetenskapliga artiklar som identifieras med hjälp av ett antal sökord relaterade till hållbar utveckling och indikator för energi och byggnader är att universitet ska minska energianvändningen med 10% per kvadratmeter per 2019 jämfört med 2015. Dekanen och prefekten får inom varje delområde ett uppdrag som det ska ske kontinuerligt arbete med under treårsperioden där genomförandet konkretiseras i en verksamhetsplan alternativt aktivitetslista för varje enskild institution. Uppföljning av handlingsplan sker av GMV där uppföljningen sker genom kvantitativa indikatorer vilket indikerar om varje miljömål följs eller ej. Som komplement till de kvantitativa indikatorerna följs miljömålen upp genom en kvalitativ sammanställning för att generera en så verklighetsbaserad bild som möjligt (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2016d).

På universitetsnivå finns det en process i sex steg angående genomförande av att utarbeta mål, handlingsplaner och aktivitetslistor. Processen grundar sig i ett regeldokument som fastställer att föreståndare för GMV är ansvariga för utarbetningen av mål, handlingsplaner och aktivitetslistor. Inledningsvis innebär steg ett att föreståndaren för GMV säkerställer att miljöpolicyn ligger till grund för målarbetet, miljömål formuleras som är praktiskt mätbara samt ha en löptid som överensstämmer med universitetets verksamhetsplan (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017f). Göteborgs universitetets mål är baserade på betydande miljöaspekter som arbetas fram var tredje år, detta gjordes senast år 2016 (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2018b). Göteborgs universitet har därför tagit fram ett regeldokument med kompletterande dokument som fastställer processen för hur rutinerna ser ut för att identifiera, värdera och uppdatera miljöaspekter för GMV. Steg två innebär att föreståndare för GMV ser till att det finns en handlingsplan för målen där följande punkter avhandlas; mätning av måluppfyllelse, resurser,

uppdrag till dekan och prefekt, tidsplan samt uppföljningsprocessen. Steg tre avser ett utkast som ska presenteras för relevanta medarbetare på central-, och institutionsnivå exempelvis institutionsledningar, universitetsdirektör, miljörepresentanter och universitetsgemensamma resurser. Steg fyra innebär en process där synpunkter beaktas i utkastet som ska godkännas av föreståndare av GMV. Steg fem lägger fram ett slutligt utkast på universitets mål samt handlingsplan som förankras med rektorn. Slutligen innebär steg sex att föreståndare för GMV säkerställer att utveckling av mål och handlingsplan för miljö och hållbar utveckling följs upp på årlig basis. Dekan och prefekt får uppdrag utifrån målområden i handlingsplanen. Arbetet med miljö och hållbar utveckling skiljer sig dock åt mellan fakulteten, vilket innebär att uppdragen under varje målområde i handlingsplanen kommer att variera mellan fakulteten samt vilka uppdrag som institutionerna konkreta skall arbeta med (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017f).

Kommunikationen vid Göteborgs universitet omfattar elektronik, skriftlig samt muntlig kommunikation där syftet är dels mottagning, dokumentation samt besvarande av frågeställningar. Universitetet har även ansvar gällande extern kommunikation av miljöpolicy, miljömål samt hållbarhetsredovisning. Säkerställande att intern kommunikation fungerar är vitalt för att få ett väl fungerande miljöarbete (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2003). Miljöchef är ansvarig för kommunikationen på central nivå och dekanen är ansvarig på fakultetsnivå. I intervju med vice dekan för samhällsvetenskapliga fakulteten Sylva Frisk (telefonintervju, 2018-05-15) beskrivs att vid möten som sträcker sig över universitetsnivåerna som sker kontinuerligt kan dialoger angående miljö och hållbarhet integreras om frågeställningar eller initiativ uppkomma. Den interna kommunikationen består exempelvis av möten vid ledningsgenomgång, miljösamordnarnas råd, miljörepresentanträffar samt arbetsplatsmöten, miljöhandboken samt elektroniska nyhetsbrev med mera. Den externa kommunikationen består exempelvis av hållbarhetsredovisningen, temadagar samt utskick av informationsmaterial.

6.3.2 Social hållbarhet

Ur vision 2020 finns det en grundprincip angående inspirerande arbetsmiljö, vilken tar sikte på likabehandling och jämställdhetsfrågor, som innebär att en form av social hållbarhet växer fram (Göteborgs universitet, 2017). Likabehandling- och jämställdhetsarbete sker på Göteborgs universitet som svar på lagkrav, exempelvis högskolelag (SFS 1992:1434). Detta innebär att universitetet ska på grund av lagkrav följa en rad andra lagar såsom diskrimineringslag (SFS 2008:567), föräldraledighetslag (SFS 1995:584) samt arbetsmiljölag (SFS 1977:1160) (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2018c).

På grund av förändringen av kapitel tre diskrimineringslagen som trädde i kraft 1 januari 2017 innebär att Göteborgs universitet arbetar aktivt med att åtgärder mot diskriminering samt rättigheten till lika behandling inom arbets- och studiemiljöer. De aktiva åtgärderna omfattar en cyklisk process i fyra steg vilket ska utföras löpande där de fyra stegen är följande; undersöka,

analysera, åtgärda samt följa upp. Enligt lagstöd ska en samverkan ske mellan arbetsgivare och arbetstagar, utbildningsanordnare och studenter vid arbete med aktiva åtgärder, samverkan ska återfinnas i hela arbetet med aktiva åtgärder. Arbetet med aktiva åtgärder genom samverkan sker genom lokala arbetsmiljökommittéer, den centrala arbetsmiljökommittén genom arbetsmiljögrupper. Arbetet med aktiva åtgärder ska dokumenteras årligen där följande fyra kriterier skall finnas med i dokumentationen; redogörelse av samtliga delar av arbetet, redogörelse av åtgärder som vidtas samt planeras, redogörelse samt utvärdering av verkställande av föregående års åtgärder samt slutligen beskrivning av hur samverkansskyldigheten verkställs (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017g).

Undersökningsfasen omfattas i diskrimineringslagen. Praktiskt innebär detta i utbildningssektorn att verksamheten ska inventeras samt utredas för att kunna identifiera hinder för lika rättigheter samt risker för att diskriminering skulle uppstå. Undersökningsfasen verkställs dels genom granskning av rutiner, riktlinjer, policydokument me även genom enkäter, intervjuer eller arbetsplatsträffar. Syfte till varför speciella åtgärder skall genomföras är för att kunna rekrytera individer med olika bakgrund. Det är därför fördelaktigt att under tiden som fysiska arbetsmiljöronder sker även granska verksamheten ur ett diskrimineringsperspektiv vilket även sker inom studiemiljön trots att detta ej omfattas av arbetsmiljöverkets föreskrifter. Undervisning granskas på plats när undervisningen sker, exempelvis vid gruppindelningar eller vid val av handledare. Analysfasen av aktiva åtgärder ska utföras på övergripande nivå där identifiering av orsaker till risker samt hinder skall ske genom reflektion. Nästkommande fas vilket innebär att planera och genomföra åtgärder av de förebyggande och främjande åtgärder som bestäms för det enskilda fallet där en skälighetsbedömning utförs. Prioritering sker utifrån sannolikheten att en risk uppstår samt vad kan risken resultera i. Institutionens handlingsplan har till syfte att följa upp risker som ej kan åtgärdas direkt. Slutligen vid uppföljningsfasen ska en utvärdering av de föregående faserna utföras samt utvärdering av uppställda kort- och långsiktiga mål. I uppföljningsfasen tillhör det även att informera övriga delar av universitet om risker som upptäcks då en del risker som upptäcks på institutionsnivå är likartade på andra delar av universitet. Detta innebär att trots en risk har åtgärdats av arbetsmiljögrupp skall detta meddelas vidare till lokal arbetsmiljökommitté. Fakulteternas uppgift är att förmedla de två allvarligaste riskerna som har registrerats, analys samt åtgärd. Uppföljningen på fakultetsnivå används liksom på institutionsnivå för att identifiera risker på andra delar av universitetet (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2017g).

Det finns en policy för jämställdhet och likabehandling för Göteborgs universitet som bygger på tidigare nämnda lagkrav. Policyn gäller för hela universitetet och verksamheten som bedrivs på universitetet förmedlar målsättningar samt ansvarsfördelning. Policyn fastslår att ett aktivt jämställdhets-, och likabehandlingsarbete vilket ska integreras i undervisning och forskning vilket ska prägla hela organisationens verksamhet. Policyn fastslår även att arbetet ska utgå från den gemensamma värdegrund och vision. Den gemensamma värdegrunden är att alla människor är lika mycket värda samt att den enskilda människans frihet och värdighet ska

respekteras vilket ska tas i beaktning vid verkställande av offentlig makt. Detta påpekas även i vision 2020 som också fokuserar på stimulerande och dynamisk arbetsmiljö. Policyn fastslår även ansvar, organisation och uppföljning. Rektorn har det yttersta ansvaret att lagar samt förordningar följs vid jämställdhets- och likabehandlingsarbete. Respektive fakultets dekan har som ansvar att för uppföljning vid fakultet samt på årsbasis följa upp institutionernas arbete och rapportera detta till rektorn. En likabehandlingsrepresentant utses årligen som ska stödja prefekten i utformning samt genomförande av institutionens jämställdhets- och likabehandlingsarbete. Respektive institutionsprefekt ansvarar för jämställdhets- och likabehandlingsarbete på institutionen samt ska se till att uppföljning samt återrapportering utförs. Slutligen fastslår policyn att arbetet ska specificeras samt budgeteras på respektive universitetsnivå. Handlingsplan finns tillgänglig, vilken beslutades år 2015 och som delas in i följande tre verksamhetsområden; forskning som påverkar, utbildning som förnyar samt arbetsmiljö som inspirerar. Varje verksamhetsområde är indelat i delområden där mål, åtgärd, tidplan, ansvar, budget och målgrupp sätts upp. Exempelvis för delområdet forskning som påverkar finns målet att öka andelen kvinnor som är forskare. Målet är dels ett långsiktigt mål som innebär jämställd fördelning inom professors kategorin samt ett kortsiktigt mål som innebär att 40 procent av andelen nyrekryterade professorer ska vara kvinnor och prorektor, dekan och prefekt står som ansvariga för att målet uppnås. Ett exempel på området utbildning som förnyar är inom delområdet brett deltagande i utbildning där målet är att , oavsett bakgrund för studenter och doktorander, ska utbildning vara lika tillgänglig. Av tolv delområden var enbart ett mål av kvantitativ karaktär och övriga elva mål var av kvalitativ karaktär (Göteborgs universitet medarbetarportalen, 2015).

På samhällsvetenskapliga fakultet sker styrning av likabehandling genom handlingsplan- och verksamhetsplan, dock är fakultetens primära roll att följa upp åtgärder på institutionsnivå. En riktad satsning utfördes mellan 2012–2015 på fakultetsnivå för att få fler kvinnliga professorer inom fakulteten. Jämställdhetsintegrering sker konkret på samhällsvetenskapliga fakulteten genom dels kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen i Läraryrådsnämnden men även genom analys ur ett jämställdhetsperspektiv genomförd av fakultetskansliet (Göteborgs universitet samhällsvetenskapliga institutionen, 2018). Samhällsvetenskapliga fakulteten har en handlingsplan som löper över tidsperioden 2018–2020 och verksamhetsplan för 2018 som kombineras i ett dokument. I dokumentet ställs områden upp som exponeras angående likabehandling samt jämställdhet, områdena är följande: forskning som påverkar, utbildning som förnyar, arbetsmiljö som inspirerar. För varje område ställs en rad mål och prioriteringar upp för tidsperioden 2018–2020 vilket konkretiseras i en handlingsplan för 2018–2020 som vidare mynnar ut i en verksamhetsplan för 2018. Samtliga mål i verksamhetsplanen är av kvalitativ karaktär som fokuserar istället på aktiviteter som ska utföras, exempelvis kvalitetsuppföljning av innehåll och omfattning för forskningstid eller att göra översyn av fakultetens utbildningsplaner (Göteborgs universitet samhällsvetenskapliga fakulteten, 2017a). Vice dekan för samhällsvetenskapliga fakulteten Sylva Frisk (telefonintervju, 2018-05-15) beskriver att intern kommunikation sträcker sig över universitetsnivåerna då kontinuerliga dialoger angående

jämställdhet- och likabehandlingsarbete kan integreras vid möten om frågeställningar eller initiativ uppkommer.

Psykologiska institutionen arbetar kontinuerligt med likabehandling- och jämställdhetsarbete där prefekten hålls ytterst ansvarig (Göteborgs universitet psykologiska institutionen, 2018). Institutionen har plan för det systematiska arbetet gällande arbetsmiljö där det översiktligt redogörs för metoder och rutiner, hur ofta dessa ska ske, person som är ansvarig, deltagare samt dess innehåll (Göteborgs universitet psykologiska institutionen, 2017b). Liksom samhällsvetenskapliga fakulteten har psykologiska institutionen även en handlingsplan för 2018–2020. Detta mynnar ut i en verksamhetsplan för 2018 för samtliga tre områden som beskrivs för samhällsvetenskapliga fakulteten där verksamhetsplanens mål är av kvalitativ karaktär. Exempelvis ska rekryteringsgruppen lämna förslag och genomföra rekryteringsinsatser samt att se över samtliga kurser av hållbarhetsmärkning på institutionen (Göteborgs universitet psykologiska institutionen, 2017c).

7. Analys

Kapitel analyserar uppsatsens empiriska resultat med hjälp av den framtagna analysmodellen som presenteras i kapitel fyra som struktureras efter Simons ramverk Levers of control.

7.1 Analys av miljömässig hållbarhet

7.1.1 Lunds universitet

Det värdeskapande styrsystemet uttrycks tydligt i det övergripande policydokumentet för hållbar utveckling, genom att visionen uttrycker ”Principen ‘att leva som vi lär’, att verka förebyggande, för ständiga förbättringar och att efterleva tillämplig lagstiftning, ska präglade den dagliga verksamheten vid Lunds universitet” och målbilder som Lunds universitet ska ha. Framför allt den sista delen av visionen gör att denna riktar sig mot de anställda, som det värdeskapande styrsystemet enligt Simons bör göra (Fauzi & Rahman, 2008): ”dagliga verksamheten”, som antas innefatta allt utbildande och forskande som görs på universitetet. Att Lunds universitet ska föregå med gott exempel är dock inget som specificeras i själva policydokumentet, även om det kan antas att även detta tillhör det värdeskapande styrsystemet, eftersom det är en generell ambition och något som ska ge de anställda riktning (Fauzi & Rahman, 2008).

Samhällsvetenskapliga fakulteten har möjlighet att skapa sina egna kärnvärden och ledord för fakulteten ifråga men har valt att utgå från de centralt beslutade kärnvärdena. Därmed går det å ena sidan säga att det inte finns något specifikt värdeskapande styrsystem när det gäller miljömässig hållbarhet på fakulteten, men å andra sidan säga att det värdeskapande styrsystemet har genomslag längre ner i organisationen, så som dess syfte är enligt Simons (Fauzi & Rahman, 2008).

Antydning av gränsskapande styrsystem i policyn för hållbar utveckling kan ses, där universitetet skriver att en strävan efter att efterleva tillämplig lagstiftning ska förekomma, som då blir en form av gränsdragning för medarbetarna (Fauzi & Rahman 2008). Denna specificeras inte mer än så och det kan diskuteras hur användbart den formuleringen är, med hänsyn till hur litteraturen beskriver att det gränsskapande systemet borde se ut (Widener, 2007). Miljöhandlingsplanen beskriver en del gränsskapande system, såsom utarbetandet av en ny rese- och mötespolicy, som ska beskriva vad anställda bör göra när det gäller resande i tjänsten men även en uppmaning om att se till att anställda ökar andelen inköp med miljöhänsyn i det gemensamma inköpssystemet. Kemikaliedelen av planen är det som mest utmärks av gränsskapande ambitioner, eftersom man aktivt skriver att man vill minska risker med kemikalier genom handböcker om hantering och vad som är förbjudet respektive tillåtet att göra. Eftersom dessa är mål och inget som är utfört än, kan det ses som början till mer specificerade gränsskapande styrsystem.

Ansvarsfördelningen mellan dekaner, prefekter et cetera kan ses som ett gränsskapande styrssystem eftersom det tydliggör vem som har ansvar för vad inom universitetet och kan ses som en strategisk gräns men även som ett sätt att kontrollera att begränsade resurser används effektivt (Fauzi & Rahman 2008). Dessa baserar sig delvis på lagar och bekräftar Fauzi & Rahmans (2008) beskrivning att det gränsskapande styrsystemet baseras på bland annat lagar. Egna utarbetade riktlinjer för de anställda finns dock inte på varken fakultet eller institution, och de som man hänvisar till på central nivå (exempelvis resepolicy) är inte fullt förpliktigande. Dessutom upplevs det som abstrakt och otydligt, och att det mesta ligger utanför fakultetens och institutionens kontroll. Därmed kan det sägas att det gränsskapande systemet inte är tillräckligt tydligt för att följas och vara användbart.

I policydokumentet för hållbar utveckling finns inga konkreta, mätbara mål, och kan därför inte klassas som ett diagnostiserande styrssystem (Fauzi & Rahman 2008). Miljöhandlingsplanen kan desto mer klassas som ett diagnostiserande system, med konkreta och mätbara mål. De som beskrivs är dock kortsiktiga på så sätt att de förväntas uppnås innan 2019, och därefter är ambitionen att skapa en ny sådan plan. Målen ska kommuniceras till de anställda men i praktiken omfattar de bara en minoritet av universitetets personal eftersom de riktar sig till centrala enheter såsom LU Byggnad, förvaltningschefen och avdelning Ekonomi. Det finns en rak återkoppling beskriven (som Tuomela (2005) beskriver att systemet ska vara), då utvärdering och uppföljning sker årligen och det står beskrivet med vilka aktiviteter målen ska uppnås. Det står dock inte med vilka specifika mått dessa mål utvärderas, bara att de faktiskt gör det. Måtten som kan antas användas är de som uppkommer i miljöredovisningen, som lämnas till regering, och i sådana fall kan miljöhandlingsplanen, tillsammans med miljöredovisningen, anses vara ett diagnostiskt styrssystem, då det innehåller både mål och mått (Fauzi & Rahman, 2008; Tuomela, 2005). Eftersom hållbarhet främst uttrycks i termer som är icke-finansiella, förväntas heller inga finansiella mål i det diagnostiska styrsystemet, trots att det bör finnas för att skapa helhet (Widener, 2007).

Dekankontrakten kan ses som delar av ett diagnostiskt styrssystem, då arbetsuppdelningen kan ses som översiktliga mål över vad som bör åstadkommas, och av vem. Specifika mål eller mått finns dock inte på fakulteten, som bör knyta tillbaka till den centrala policyn och miljöhandlingsplanen enligt teorin om hållbarhetsstyrning (Riccaboni & Leone, 2010). Systematik i utvärdering och uppföljning bör finnas (Riccaboni & Leone, 2010) men saknas också på fakulteten, istället görs det när direktiv kommer uppifrån.

Dekankontrakten innehåller även arbetsordning för prefekter och där är dokumentet utformat på liknande sätt som för dekaner. Slutens kan därmed dras att även är detta en del av ett diagnostiskt styrssystem. Institutionen utarbetar heller inga egna mål gällande hållbarhet, och således inga mått, vilket är vad som krävs för ett komplett diagnostiskt styrssystem (Fauzi & Rahman, 2008).

Det interaktiva styrsystemet kan detekteras i framtagandet av policyn för hållbar utveckling, där principen är att engagera så många enheter (från styrgrupp till fakulteterna i sin roll som remissinstanser) som möjligt för att få ett tillfredställande resultat. Skapandet av hållbarhetsveckor och Hållbarhetsforum visar även på ett försök till att bredda det interaktiva styrsystemet att omfatta även allmänheten och uppmuntra till kommunikation och kunskapsdelning vertikalt (exempelvis från fakultet till fakultet) mer än bara horisontellt (exempelvis från fakultet tillbaka till universitetsledning). Strävan efter verksamhetsnära dialog i framtagande av policys och handlingsplaner visar på en ambition att ha goda interaktiva styrsystem. Detta går även hand i hand med teorin om att informell kontroll och organisationskultur är viktigt för att styra hållbarhet (Durden, 2008).

Genom inrättandet av lokala arbetsmiljö- och skyddskommittéer på fakultets- och institutionsnivå ges en bas för ett interaktivt styrsystem, där olika representanter från institutionerna har möjlighet att diskutera och forma hållbarhetsstyrningen. Punkterna där ska sedan lyftas vidare upp i organisationen. Det beskrivs även att det är fritt fram för anställda att komma med förslag om hur arbetet med hållbar utveckling kan förbättras på fakulteten, men inte hur dessa i sådana fall tas tillvara. Det finns heller inga incitament på fakultetsnivå för att uppmuntra anställda att förbättra hållbarhetsarbetet på olika sätt. Förutsatt att de lokala skydds- och arbetsmiljökommittéerna har ett bra system för att ta upp förslag från längre ner i organisationen, kan det därför anses att definitionen för ett interaktivt styrsystem är uppfyllt (Fauzi & Rahman, 2008). På institutionsnivå sker regelbundna möten med fastighetsägarna för att diskutera energi- och vattenanvändning, som är delar av miljömässig hållbarhet. Där lyfts vad som har skett under året men även vad som kan förbättras och ändras. Det kan i sådana fall beskrivas som ett formaliserat interaktivt styrsystem, eftersom det finns möjligheter att komma med förslag tillbaka upp i organisationen, som omsätts till konkreta handlingar.

En viktig del av styrningen i offentlig sektor (och därmed också styrningen av universitet) är att använda sig av prestationsmått för att stimulera förbättring, övervaka satta mål och därmed styra de anställdas beteende (McGuire & Radnor, 2004). På Lunds universitet är det inte möjligt att tydligt urskönja användandet av prestationsmått när det gäller styrning av miljömässig hållbarhet och därmed kan slutsatsen dras att styrningen inte fullt ut kan uppfylla satta mål och ambitioner. Endast på central nivå finns dessutom någorlunda konkreta mål, som inte involverar resten av organisationen, trots att visionen syftar till att hela universitetet har ansvar för att agera hållbart. Dock handlar miljömässig hållbarhet om icke-finansiella mål som är abstrakta och därmed svåra att styra, och den bilden bekräftas även av teorin (Antony, Fryer & Ogden, 2009).

Enligt Gond et. al (2012), kan alla organisationers styrsystem för hållbarhet, delas in i olika typer beroende på nivå av integrering och hur styrsystemen används. Lunds universitet har inte integrerat hållbarhetsstyrning i den vanliga styrningen, och blir i så fall klassad som typ 2: *strategy emergence through sustainability*, framför allt eftersom universitetet som organisationer är mogna och stabila, och hållbarhet är något som relativt nyligen har blivit viktigare inom universitetssektorn. Extern press finns också, i form av lagkrav. Hållbarhetsstyrningen är

generellt av interaktiv karaktär, med specialgrupper som exempelvis Hållbarhetsforum. För att kunna hamna i typ 8, som enligt Gond et. al (2012) är idealbilden, krävs hållbarhetsstyrningen aktivt görs till en viktig del i den vanliga styrningen, och när det gäller specifikt Lunds universitet behövs teknisk integration, med formella system för målsättning, skapande av prestationsmätt och indikatorer som sedan kan brytas ner och bli relevant för varje nivå i universitetet.

7.1.2 Uppsala universitet

Fakulteten arbetar inte lika aktivt med miljöarbetet utan har mer en roll som stöd och övervakare över institutionen och kan därför inte riktigt bedömas om de använder de olika styrsystemen. De har ungefär samma riktlinjer, vision och liknande som den centrala nivån. Detta är genomgående för samtliga styrsystem.

Universitetet beskriver att de har till uppgift att ”vinna och förmedla kunskap till mänsklighetens gagn och för en bättre värld” (Uppsala universitet, 2016c, s.4). Denna vision är ett sätt att förmedla kärnvärdena ut i organisationen och ger ett exempel på ett värdeskapande styrsystem på central nivå. För att skapa en bättre värld är hållbarhet en viktig del. Dessa ledord ska inspirera de anställda och därmed ska hållbarhetstänkets genomsyra hela verksamheten och beslut som tas (Widener, 2007). Det ger även ramar för hur det gränsskapande styrsystemet ska utformas. På institutionsnivå finns ingen egen vision eller liknande då utgångspunkten är dokument som finns på central nivå. För att dokumenten ska implementeras finns en aktivitetslista med mer specifik handlingsplan som genomsyras av visionen på central nivå. Genom det interaktiva styrsystemet som verkställs genom möten och liknande kommuniceras visionen ner till institutionen som även har samma värdeskapande system som beskrivet tidigare. Det är enligt Riccaboni och Leone (2010) viktigt med en gemensam värdegrund för att kunna koordinera de formella och informella styrmedlen för att kunna ha en fungerande hållbarhetsstyrning. Det är därför viktigt att det värdeskapande styrsystemet fungerar på alla nivåer i organisationen. För att det värdeskapande styrsystemet ska genomsyra hela organisationen bör det decentraliseras enligt Antony, Fryer och Ogden (2009) som beskriver resultatstyrning i offentlig sektor. I detta fall hade universitetet även kunnat ta fram kärnvärden mer specifika för lägre nivåerna.

Uppsala universitets miljöarbete utgår främst från dokumentet för miljömål och handlingsplan. Det finns inte någon specifik uppförandekod eller liknande men en del av målen beskrivna i dokumentet beskrivs motsvara en miljöpolicy som utgår från myndighetens vilja samt lagar och regler som finns. Miljömålen sätter ramar för vad verksamheten ska fokusera på och fungerar då som ett gränsskapande styrsystem enligt Simons modell (Fauzi & Rahman, 2008). Miljömålen sätts på en central nivå för att sedan implementeras på en lägre nivå i organisationen. Det finns alltså ett gränsskapande system som har vävts in i miljömålen på central nivå. Miljömålen implementeras bland annat genom att det skapas riktlinjer som ska följas ute på institutionen, vilket tas fram på de högre nivåerna i organisationen. Även detta fungerar som ett ramverk och är därför ett exempel på ett gränsskapande styrsystem. Exempelvis utses en inköpsansvarig som

skapar rutiner att följa för att inköpen ska bli miljöanpassade så att de inte väljer icke-hållbara leverantörer eller liknande. Ett annat exempel är riktlinjer som finns för resande där institutionen har riktlinjer för bland annat hur mycket koldioxidutsläpp som får släppas ut och vilka färdmedel som får användas. I dokumentet för miljömål och handlingsplan är det även beskrivit hur resurserna är allokerade med hjälp av en budget, vilket överensstämmer med Fauzi och Rahmans (2008) beskrivning. Det gränsskapande styrsystemet har även som syfte att sätta riktlinjer för att effektivt använda de resurser som finns inom organisationen.

Eftersom universitetet är en offentlig organisation används främst icke-finansiella mål, vilket stämmer med McGuire och Radnors (2004) beskrivning på mått för offentlig sektor. Eftersom universitetet inte har som mål att gå med vinst finns inte stor användning av finansiella mått som ett vinstdrivande företag. Som beskrivet av Ax, Johansson och Kullén (2015) kan icke-finansiella mål vara svåra att ta fram och mäta. Exempelvis finns det bara så kallade nyckeltal att använda vid vissa av målen i dokumentet om miljö och handlingsplan. Exempelvis finns det mått för energianvändning, bland annat användning av el (kWh) per kvadratmeter och år, och för återbruk och avfall, bland annat antal kg sorterat avfall. Måtten är väldigt specifika och tydliga vilket möjliggör en enkel process angående mätning att mått för att se om ett mått uppnåddes eller ej. Tydliga och väldefinierade mått menar Riccaboni och Leone (2010) är viktigt för att hållbarhetsstyrningen ska fungera i organisationen. Måtten ska konkretisera vad som behövs för att uppnå målet och därmed motivera anställda som Ax, Johansson och Kullén (2015) beskriver. Dock är universitetets mål och mått satta på central nivå och anställda kan därför kanske känna att det inte spelar stor roll vad just de gör i detta fall. En nackdel med att ha specifika mått beskrivs av Verbeeten (2008) och även kan tänkas vara ett problem i detta fall är att måtten även kan förbättras trots att handlingarna inte är de önskvärda. Exempelvis kan antal kg sorterat avfall öka men det kan istället bero på att de totalt slänger mer istället för att återanvända eller liknande. Eller så skulle antal kg sorterat avfall kunna minska på grund av att det totala avfallet minskade, även om de blivit bättre på att sortera.

Ett arbete med att implementera riktlinjer och liknande på de olika institutionerna utförs för att uppfylla och förbättra resultatet på de mått som finns. Det finns alltså inga egna mått på institutionsnivå. Exempelvis finns det fraktioner för källsortering för att kunna öka antal kg sorterat avfall och rutiner för hur avfall ska sorteras. Resultaten skickas sedan till högre nivåer i organisationen där det är möjligt att se om målen är uppfyllda eller behöver förbättras.

Det interaktiva styrsystemet innebär att organisationen har en bra intern kommunikation mellan de olika nivåerna (Fauzi & Rahman, 2008, Curtis, Lillis & Sweeny, 2017). Detta styrsystem används mycket av Uppsala universitet i deras miljöarbete. Universitetet har en bra kommunikation mellan exempelvis institution och fakultet angående utfört arbete på grund av flera regelbundna möten med olika anställda från universitetsnivåerna där samtliga har möjlighet att komma med tankar och förslag. Exempelvis kommuniceras visionen och riktlinjer som finns från central nivån på universitetet. På lägre nivåerna har sedan möjlighet att komma med återkoppling samt nya idéer som sedan kan användas för att förbättra miljöarbetet. Processen

fungerar som ett double-loop-lärande som beskrivs ingå i ett interaktivt styrsystem av Fauzi och Rahman (2008). Enligt institutionens aktivitetslista ska det genomföras möten på institutionen där alla anställda ska få möjlighet att diskutera miljöarbetet och ge förslag, vilket prefekten sedan tar upp på ett möte med de högre nivåerna. Institutionen delar även ut enkäter om hållbarhetsarbetet som sedan diskuteras på fakultets-/central nivå vilket även detta visar att de använder ett interaktivt styrsystem.

7.1.3 Göteborgs universitet

Det värdeskapande styrsystemet tydliggörs genom att Göteborgs universitet har på central nivå utvecklat vision 2020 vilket dels tar sikte på miljömässig hållbarhet genom grundprincipen uttalat samhällsansvar. Genom vision och mission menar Fauzi och Rahman (2008) att organisationens kärnvärden kommuniceras vilket är en indikation på att organisationen arbetar med ett värdeskapande styrsystem. Universitetet har som ambition att bli ett av Europas ledande universitet inom området där universitetets viktigaste bidrag till hållbar utveckling är utbildning och forskning. I universitetets handlingsplan tydliggörs därför visionen angående uttalat samhällsansvar genom att dela in arbetet i verksamhetsområden.

Samhällsvetenskapliga fakulteten och psykologiska institutionen har möjlighet att ta fram egna kompletterande värderingar som ej strider mot vision 2020 men har valt att bedriva sin verksamhet utifrån vision 2020. En ansvarsfördelning i form av roller och befogenheter har tagits fram gällande universitetets handlingsplan vilket medför att fakulteten och institutionen tilldelas specifika uppdrag och aktiviteter i uppgift i enlighet med vision 2020. Detta innebär att det inte finns något eget värdeskapande styrsystem på varken fakultets-, samt institutionsnivå men samtidigt går det att argumentera att det värdeskapande styrsystemet som är framtaget på central nivå genomsyrar organisationen enligt Fauzi & Rahman (2008).

I universitetets miljöpolicy finns det fem punkter som avhandlar och sätter gränser för hur universitetet ska bli ett av Europas ledande universitet för utbildning och forskning inom hållbar utveckling. En av punkterna redogör för att universitetet ska följa tillämplig miljölagstiftning, föreskrifter samt övriga miljökrav som universitetet berörs av. En annan punkt i miljöpolicyen tar sikte på att universitetet ska ha ett certifierat miljöledningssystem vilket innebär att universitetet ska arbeta systematiskt med miljöarbetet. Detta är en tydlig indikation av det gränsskapande styrsystemet då punkten i miljöpolicyen har som syfte att skapa ramar för anställdas handlingar för att undvika risker (Widener, 2007). Samtliga punkter i miljöpolicyen beslutats på central nivå men är även aktuella för fakultets-, och institutionsnivå där punkterna implementeras och verkställs genom uppställda mål i handlingsplanen. Göteborgs universitet har tagit fram ett styrdokument som tydliggör roller, ansvar och befogenheter i miljöledningssystemet vilket innebär att ansvarsfördelningen konkretiseras där exempelvis ansvaret för miljöledningssystemet ligger på universitetsdirektören, dekanen ansvarar för uppföljning av institutionernas arbete av miljöledningssystemet samt prefekten ansvarar för att utgiva uppdrag från handlingsplanen

ges till kompetenta medarbetare och så vidare. Den konkretiserade ansvarsfördelningen möjliggör en effektiv resursallokering utifrån möjligheter som identifierats i det gränsskapande styrsystemet (Fauzi & Rahman, 2008). Genom att definiera vilka roller olika personer har i organisationen är ett medel för att omvandla hållbarhetsstyrning från något organisationen har till något organisationen aktivt gör vilket bidrar till att samtliga delar av organisationen drar åt samma håll (Gond et. al, 2012). Det är därför möjligt att påvisa att Göteborgs universitet har ett gränsskapande styrsystem på central nivå men som även genomsyrar verksamheten längre ner i organisationen.

Göteborgs universitet uttrycker universitets miljömål i handlingsplanen där centrala mål har tagits fram för respektive kritiskt verksamhetsområde. Kvantitativa indikatorer för samtliga åtta verksamhetsområde existerar där syftet är att indikera om miljömålen följs eller ej som kompletteras med kvalitativa sammanställning för att möjliggöra måluppfyllelse. Exempelvis har forskning som indikation antalet publicerade vetenskapliga artiklar som identifieras med hjälp av ett antal sökord relaterade till hållbar utveckling. Indikationen har kvantitativa utformning men det specificeras ej sökord som är relaterbart till hållbar utveckling och därför försämrar prestationsvariabelns användarvänlighet då systematiken i sökning ej identifieras. Indikatorn för energi och byggnader är energianvändning per kvadratmeter som universitetet ska minska med 10% jämfört med år 2015. Indikatorn för energi och byggnader är därför mer explicit i jämförelse med indikatorn för forskning då ett specifikt mått sätts upp som ska verkställas inom en specifik tidsperiod där måttet sätts i relation till ett jämförelsemått från tidigare år. Ett diagnostiserande styrsystem ska fokusera på kritiska prestationsvariabler vilket är mätbara mål som kommuniceras till anställda (Fauzi & Rahman, 2008). Riccaboni & Leone (2010) menar att tydliga och väldefinierade mål och mått som är direkt kopplade till strategierna kring hållbarhet är optimalt vid implementering av miljömässig hållbarhet i organisationers styrning. På grund av föregående uttalande har Göteborgs universitet på central nivå ett diagnostiserande styrsystem men det finns en svaghet i utformning av precisionen av indikationerna då en del av indikationerna saknar tydlig kvalitativ karaktär.

Miljömål konkretiseras i handlingsplan för 2018–2020 samt verksamhetsplan för 2018 på fakultets- och institutionsnivå som kompletteras med en aktivitetslista på institutionsnivå. Exempelvis har psykologiska institutionen som aktivitet för forskning att miljöforskningsgruppen EPU ska kontinuerligt anordna forskningsseminarium inom miljöpsykologi. En aktivitet för byggnader och energi avhandlar styrning gällande ventilation. Ovanstående två aktiviteter kvantifieras ej, utan är aktiviteter för att uppnå de uppställda indikationerna som tagits fram på central nivå. Att framtagna indikatorer är vaga på central nivå bidrar till att indikationerna vaghet kommuniceras ner till fakultets- och institutionsnivå vilket bidrar till att det diagnostiserade styrsystemet ej fungerar helt effektivt.

Det interaktiva styrsystemet innebär interaktion mellan företagsledning och anställda (Fauzi & Rahman, 2008; Curtis, Lillis & Sweeny, 2017) vilket återfinns i Göteborgs universitet vid utarbetning av mål, handlingsplaner och aktivitetslistor. Arbetet är en process där föreståndare för GMV tar fram första utkast som presenteras för relevanta medarbetare på central-, och institutionsnivå där synpunkter från exempelvis institutionsledningar och universitetsdirektören tas i beaktning. Det slutliga utkastet godkänns sedan av föreståndare för GMV som sedan presenterar och förklarar utkastet med rektorn. Processen innebär att mål, handlingsplaner och aktivitetslistor tas fram genom en integration mellan central nivå och institutionsnivå för att hitta bra strategier. Intern kommunikation vid Göteborgs universitet sträcker sig därmed över universitetsnivåerna och verksamhetsdialoger kring miljömässig hållbarhet existerar kontinuerligt. Kommunikationen omfattar elektronisk, skriftlig samt muntlig kommunikation vilket kan exempelvis ske vid möten vid ledningsgenomgång, miljösamordnarnas råd, miljörepresentantträffar samt arbetsplatsmöten. Det interaktiva styrsystemet genomsyrar Göteborgs universitets universitetsnivåer i stor utsträckning.

7.2 Analys av social hållbarhet

7.2.1 Lunds universitet

Policyn för jämställdhet är det dokument där det värdeskapande styrsystemet syns tydligast. Den innehåller både en vision om var man vill hamna, övergripande och mer specifikt, men även ledord som ska genomsyra verksamheten, vilket stämmer överens med teorin om hur ett värdeskapande system ska se ut (Fauzi & Rahman, 2008; Frow, Marginson & Ogden, 2010).

Fakulteten baserar sedan sitt arbete på denna policy och kärnvärdena är samma som på central nivå och specificerar inte närmare några egna ledord, anpassade för verksamheten. Det går att argumentera att det å ena sidan inte finns något värdeskapande system på fakultetsnivå eftersom inga specifika målsättningar och visioner presenteras, men att det värdeskapande styrsystem som finns är så pass välarbetat att det går att applicera på alla universitetets enheter, utan behov av modifiering.

Det värdeskapande styrsystemet finns även på institutionsnivå, där Psykologiska institutionen har, med utgångspunkt från den centrala policyn, skapat tre ledord som ska agera ledstjärna i institutionens jämställdhetsarbete. Ledorden är ”demokrati, solidaritet och meritokrati”. Utöver dessa är visionen att självkritik och professionalitet ska genomsyra institutionen. Utifrån teorin om värdeskapande styrsystem så kan slutsatsen dras att det finns ett väletablerat sådant på institutionen (Fauzi & Rahman, 2008; Frow, Marginson & Ogden, 2010).

Det gränsskapande styrsystemet ska se till att risker undviks, att organisationers image inte försämras och hindra resursslöseri (Widener, 2007; Arjaliés & Mundy, 2013). Lunds universitet har ingen ”ren” uppförandekod när det gäller jämställdhet, men har inslag av gränsskapande styrsystem i sina dokument. Ett inslag är planen för jämställdhetsintegrering, som uppkommit på uppmaning av regeringen genom regleringsbrev som introducerar vilka aktiviteter universitetet

bör arbeta med för att leva upp till kraven i regleringsbrev. Vilka aktiviteterna är ska specificeras i ett senare skede tidsmässigt, och då kan det antas att det gränsskapande systemet blir mer komplett.

Samhällsvetenskapliga fakulteten har konkretiserat det gränsskapande systemet mer, framför allt användandet av en modell som ska se till att ingen på fakulteten blir diskriminerad, därmed undviker man identifierade risker i verksamheten (Widener, 2007). I övrigt är det Lunds centrala planer som gäller i sin helhet, och då även de gränsskapande styrsystem som identifierats.

När det gäller kommittén för jämställdhet, likabehandling och mångfald på Psykologiska institutionen finns inget gränsskapande styrsystem beskrivet. En handlingsplan ska upprättas men denna har inte gått att hitta.

I policyn för jämställdhet benämns ett antal olika målbilder som tillhör sex områden som universitetet vill fokusera på. Målen är alla av icke-finansiell karaktär och är beskrivna i kvalitativa termer, det vill säga innehåller inga konkreta siffror. Det finns inga mått beskrivna som kan användas för att utvärdera målen mot, men utvärdering sker trots det och presenteras systematiskt. Det diagnostiserande styrsystemet består av olika typer av mätbara mål, tillhörande mått och rak uppföljning (Fauzi & Rahman, 2008; Tuomela, 2005; Widener, 2007) och på basis av vad som beskrivs i policyn så kan den anses ha ett ofullständigt diagnostiskt styrsystem. I planen för jämställdhetsintegrering finns det å sin sida flera mål, som bryts ner i delmål, för att vara lättare att omsätta i verksamheten. Mått finns delvis beskrivna, det mest framträdande är andel kvinnliga professor i relation till totalt antal nyrekryterade professorer. Delmålen är främst av kvalitativ karaktär, och även om det inte står specificerat vilka mått som används för att utvärdera, så står olika aktiviteter beskrivna som ska genomföras för att målen ska uppnås. Det diagnostiska styrsystemet blir mer komplett med detta dokument, men trots det saknas vissa delar (framför allt mått) för att det ska fungera som det är tänkt, enligt teorin (Fauzi & Rahman, 2008).

Eftersom Samhällsvetenskapliga fakulteten utgår från planen för jämställdhetsintegrering, och inte har preciserat egna mål och mått, dras slutsatsen att det diagnostiska styrsystemet ser likadant ut. I verksamhetsplanen beskrivs dock att fakulteten ska börja med könsuppdelad statistik, vilket får ses som ett komplement till det diagnostiska systemet, eftersom det syftar till att ge en rak återkoppling och se var fakulteten behöver lägga fokus (Arjaliès & Mundy, 2013; Fauzi & Rahman, 2008). Statistik ska även föras på institutionsnivå, vilket omfattar Psykologiska institutionen också.

Det interaktiva styrsystemet syftar till att se till att högsta ledning i en organisation och medarbetare längre ner kan interagera på ett bra sätt, för att kunna möta strategiska osäkerheter och hitta nya möjligheter för organisationen (Fauzi & Rahman, 2008, Curtis, Lillis & Sweeny, 2017). Övergripande beskrivs att den decentraliserade beslutsmodellen ska se till att policys och handlingsplaner utvecklas och följs, men inte mer specifikt än så. När det gäller planen för jämställdhetsintegrering, har den tagits fram med hjälp av mer formella interaktiva styrsystem,

där fakulteterna fått vara remissinstanser och fått ge sin åsikt, och involveringen av studentrepresentanter i framtagandet under workshopar. Dessutom har det införts en möjlighet för studenter och anställda att söka medel för att skapa egna projekt, och uppvisar också interaktiv karaktär eftersom man låter medarbetare och studenter längre ner komma på egna förslag men också se till att få dem implementerade, som sedan ska utveckla hela organisationen (Fauzi & Rahman, 2008, Curtis, Lillis & Sweeny, 2017). Detta är även en ansats att koordinera de informella och formella styrmedlen, vilket beskrivs som viktigt enligt teorin (Riccaboni & Leone, 2010).

På fakultetsnivå och institutionsnivå finns jämställdhetsledningsgrupper, som syftar till att organisera fakultetens ståndpunkter och förslag gentemot universitetet centralt, och kan anses som ett interaktivt styrsystem. Ledningsgrupperna och kommittéerna ska även innehålla studentrepresentanter och därmed bredda det interaktiva styrsystemet att omfatta studenter också.

Enligt Riccaboni och Leone (2010) finns fyra övergripande punkter som organisationer kan utgå från för att implementera bland annat social hållbarhet i verksamheten. Författarna betonar att vid just social hållbarhet krävs väldefinierade och tydliga mål med tillhörande mått, då social hållbarhet oftare är svårare att definiera och är mer subjektivt. Universitetet har definierat tydliga mål på central nivå som dessutom används längre ner i organisationen. Måtten är det desto mindre av: det enda som uttryckligen används är andel kvinnliga professorer av alla professorer som har nyrekryterats, och detta mått knyter an direkt till delmålen om rekrytering. Könsuppdelad statistik för personal och löner är å andra sidan på gång åtminstone på Samhällsvetenskapliga fakulteten, där svart på vitt går det att identifiera skillnader mellan könen i dessa kategorier, och kan anses vara ett steg på vägen mot att skapa relevanta mått för att uppfylla målen som satts inom jämställdhet.

7.2.2 Uppsala universitet

Likt miljöarbetet har Uppsala universitet visionen, där de kommunicerar sina kärnvärden, ”att vinna och förmedla kunskap till mänsklighetens gagn för en bättre värld” (Uppsala universitet, 2017b, s.2) vilket enligt Fauzi och Rahman (2008) kännetecknar ett värdeskapande system. Inom den sociala hållbarheten arbetar universitetet med jämställdhet samt alla människors lika värde. Denna vision finns tydligt på central nivå i organisationen där arbetet för jämställdhet och lika värde utgår ifrån den plan för jämställdhetsintegrering som tagits fram. Kärnvärdena och visionen kommuniceras till anställda på hela institutionen genom att informera via hemsidan och via möten. De menar att detta ska genomsyra samtliga styrdokument som universitetet har, vilket även Riccaboni och Leone (2010) beskriver, är en viktig del av en fungerande hållbarhetsstyrning. Det blir då inte en ”bisyssla” utan implementeras i hela organisationen. Fakulteten arbetar efter kärnvärden som den centrala nivån har tagit fram men dessa lägger sedan grund till ett dokument för handlingsplan för lika villkor som är specifikt för samhällsvetenskapliga fakulteten.

På institutionsnivå har det tagits fram en egen vision specifikt för institutionen som finns i dokumentet för lika villkor- och jämställdhetsplan. Detta visar på att arbetet är decentraliserat vilket Riccaboni och Leone beskriver att det ska vara vid styrning av en offentlig organisation. Visionen visar hur universitet vill att institutionen ska se ut och ger riktlinjer och motiverar de anställda, vilket Fauzi och Rahman beskriver att ett värdeskapande system ska göra.

För universitetet finns det flera dokument med program och handlingsplaner och liknande som fungerar som ramar för de anställda vilket är ett tydligt exempel på gränsskapande styrsystem enligt Widener (2007). På central nivå arbetar de utifrån planen för jämställdhetsintegrering som utgår från högskolelagen. Där finns olika aktiviteter som riktlinjer för vad de anställda ska göra så att de lägger fokus på rätt saker. Exempelvis finns riktlinjer för den interna resursfördelningen där de belyser att resursfördelningen endast ska ske sakligt och inte efter kön eller liknande. En effektiv resursfördelning är enligt Fauzi & Rahman (2008) också en viktig del av det gränsskapande styrsystemet.

På fakultetsnivå finns en handlingsplan för lika villkor som fungerar som ett ramverk likt planen för jämställdhetsintegreringen på central nivå. Denna handlingsplan utgår från den handlingsplanen som är för hela universitetet men är mer specifik för fakulteten och ger tydliga ramar och riktlinjer för hur de anställda ska handla. Det finns i dokumentet olika mål som sedan har flera tydliga åtgärder som ska följas. På institutionsnivå finns också ett specifikt dokument för institutionens arbete med lika villkor och jämställdhet. Dokumentet beskriver att institutionen strävar efter att deras rutiner, normer och regler ska genomsyras av alla lika villkor och jämställdhet vilket är viktigt då det bland annat är detta som påverkar vad det gränsskapande styrsystemet innehåller enligt Fauzi och Rahman, (2008).

Det finns inget tydligt diagnostiskt styrsystem på något av universitetsnivåerna då endast mål finns att utgå ifrån. Vissa mål som exempelvis att alla ska behandlas lika kan möjligtvis ses som ett prestationsmått då detta är tydligt att åskådliggöra. Dock är detta svårt att mäta och inga specifika mått finns vilket Riccaboni och Leone (2010) menar är en väldigt viktig del för att hållbarhetsstyrning ska fungera. Det är då även svårare att motivera anställda till förbättring då det inte riktigt finns något incitament till förbättring likt marknadskonkurrens som i privata sektorn (McGuire och Radnor, 2004). Avsaknaden av prestationsmått kan bero på att det är svårt att mäta indikatorerna till icke-finansiella mått likt Antony, Fryer och Ogden (2009) beskriver. Dock finns uppföljningar i arbete om social hållbarhet på samtliga universitetsnivåer.

De anställda har, likt vid det miljömässiga hållbarhetsarbetet, möjlighet att framföra synpunkter och förbättringar även på det sociala hållbarhetsarbetet. Synpunkter tas upp till de högre nivåerna för att diskuteras på möten eller liknande. Även här har de delat ut enkäter som sedan har diskuterats på möten. Det är viktigt att de olika nivåerna integrerar med varandra för att förbättra arbetet, vilket Fauzi och Rahman (2008) beskriver. Medarbetare på central nivå måste få reda på hur arbetet fungerar även på de lägre nivåerna. Om det inte fungerar bra måste förändring ske exempelvis förtydligande av riktlinjer. Exempelvis har institutionen haft ett öppet seminarium

för anställda och studenter. Efter att det önskats av institutionen har även kommunikationen mellan fakulteten och institutionens jämställdhetsombud och kommittén för lika villkor på fakulteten blivit bättre. Vid kommitténs besök på institutionen diskuterades det också fram var fokus ska läggas i det sociala hållbarhetsarbetet. Även i det centrala arbetet lyfts det upp att det är viktigt att en dialog finns med lägre universitetsnivåer.

7.2.3 Göteborgs universitet

Fauzi och Rahman (2008) anser att organisationers kärnvärden kommuniceras genom vision och mission vilket indikerar att organisationen har ett värdeskapande styrsystem. Grundprincipen inspirerande arbetsmiljö som återfinns i vision 2020 tar till viss del utgångspunkt i likabehandling och jämställdhetsarbete vilket medför att Göteborgs universitet har på central nivå ett värdeskapande styrsystem. I handlingsplanen delar Göteborgs universitet jämställdhets-, och likabehandlingsarbetet i följande tre verksamhetsområden; forskning som påverkar, utbildning som förnyar samt arbetsmiljö som inspirerar för att universitet ska kunna nå upp till universitetets vision. Samhällsvetenskapliga fakulteten och psykologiska institutionen bedriver verksamhet utifrån visionen och de värderingar som visionen bidrar då fakultetens- och institutionens handlingsplan bygger på samma verksamhetsområden som på central nivå. Det finns inget eget värdeskapande styrsystem på fakultets- och institutionsnivå men ett på central nivå som präglar fakultets- och institutionsnivå på grund av att ansvarsfördelningen i handlingsplanen som är framtagen på central nivå vilket genererar uppdrag på fakultets- och institutionsnivå.

Det gränsskapande styrsystemet är till för att skapa ramar för de anställdas handlingar för att undvika risker för att inte förstöra organisationens image eller bidra till en ineffektiv resursallokering. Ramar ställs därför upp och ger vägledning till vilka aktiviteter organisationen bör arbeta med samt vad som bör undvikas (Widener, 2007; Arjaliès & Mundy, 2013; Fauzi & Rahman, 2008). Göteborgs universitet har en policy för jämställdhet och likabehandling som är gemensam för hela organisationen. Policyn tar sikte på vilka aktiviteter som bör utföras utifrån lagkrav vilket indikerar på ett gränsskapande styrsystem. Policyn fastslår ansvar, organisation och uppföljning vilket sedan konkretiseras i handlingsplan på central-, fakultets- och institutionsnivå. På fakultets- och institutionsnivå konkretisera aktiviteterna mer djupgående jämfört med på central nivå. Ansvarsfördelning i policyn etablerar att rektorn besitter ytterst ansvar för att lagar och förordningar följs, dekanen ansvarar för fakultetens uppföljning samt följa upp institutionernas arbete årligen samt ska prefekten säkerställa att jämställdhets- och likabehandlingsarbete utförs. Likt Göteborgs universitets miljömässiga hållbarhetsarbete indikerar föregående resonemang att det finns ett gränsskapande styrsystem på grund av den konkretiserande ansvarsfördelningen som möjliggör effektiv resursallokering (Fauzi & Rahman, 2008).

I Göteborgs universitets handlingsplan för jämställdhet- och likabehandlingsarbetet som är framtagen på central nivå finns tre verksamhetsområden med flertalet delområden som har specifika mål för vardera område. Av de tolv mål som ställdes upp var enbart ett kvantitativt vilket var att 40 procent av andelen nyrekryterade professorer ska vara kvinnor där ansvaret låg att målet verkställdes hos prorektor, dekan och prefekt. I samhällsvetenskapliga fakultetens och psykologiska institutionens verksamhetsplan återfanns enbart mål av kvalitativ karaktär som fokuserade på aktiviteter exempelvis på fakulteten ska kvalitetsuppföljning av innehåll och omfattning för forskningstid utföras samt på institutionen ska rekryteringsgruppen lämna förslag och genomföra rekryteringsinsatser. Fauzi & Rahman (2008) menar att mätbara mål som kommuniceras till anställda är utgångspunkten för ett diagnostiserande styrsystem. Riccaboni & Leone (2010) anser för att social hållbarhetsstyrning ska implementeras effektivt ligger vikten på tydliga och väldefinierade mål och mått. Göteborgs universitet har identifierat mål på central nivå i handlingsplan samt på fakultets- och institutionsnivå i verksamhetsplanen. Trots att det finns definierade mål finns inga specifika mått på någon av universitetsnivåerna på Göteborgs universitet och Riccaboni och Leone (2010) menar att det är väsentligt att ta fram mått för en effektiv hållbarhetsstyrning. Det är därför möjligt att påstå att Göteborgs universitet har inslag av det diagnostiserande styrsystemet på samtliga universitetsnivåer i form av mål men det troligtvis fungerar styrsystemet ineffektivt på grund av avsaknaden av mått.

Utgångspunkten för ett interaktivt styrsystem är att en integration mellan företagsledning och anställda skall existera (Fauzi & Rahman, 2008; Curtis, Lillis & Sweeny, 2017). Göteborgs universitet har ett formellt interaktivt styrmedel på grund av lagkrav angående aktiva åtgärder. Vid arbete med aktiva åtgärder ska en samverkan ske mellan arbetsgivare och arbetstagare, utbildningsanordnare och studenter där samverkan skall återfinnas genom hela arbetet. Göteborgs universitet har även ett informellt interaktivt styrmedel där intern kommunikation sträcker sig över universitetsnivåerna på grund av att en kontinuerlig dialog angående jämställdhet-, och likabehandlingsarbete kan integreras vid möten om frågeställningar eller initiativ uppkommer. Kombinationen av Göteborgs universitets formella och informella interaktiva styrmedel innebär att det finns ett interaktivt styrsystem som genomsyrar samtliga universitetsnivåer vid Göteborgs universitet. Riccaboni & Leone (2010) poängterar på vikten av att koordinera de formella och informella styrmedlen för en effektiv social hållbarhetsstyrning där de informella styrmedlen säkerställer de formella styrmedlens genomslagskraft i hela organisationen.

8. Diskussion och slutsats

Kapitel ger en presentation av uppsatsens slutsatser vilket medför att uppsatsens frågeställning besvaras som ställdes inledningsvis i uppsatsen. Dessutom presenteras uppsatsförfattarnas reflektion samt förslag till fortsatt forskning.

Efter analys av respektive universitets arbete med miljömässig och social hållbarhet träder en delad bild fram. Universiteten använder sig mestadels av värdeskapande och interaktiva styrsystem för att implementera hållbarhet, med ett några undantag. Göteborgs universitet har det mest kompletta ramverk enligt analysmodellen av de tre universiteten, åtminstone när det gäller miljömässig hållbarhet. När det gäller hållbarhet som helhet har inga universitet balans mellan styrsystemen, vilket kan ses som en svaghet i implementeringen, eftersom balans utpekats som en viktig del (Tessier & Otley, 2012; Widener, 2007). Ett utmärkande drag för alla tre universiteten är att det finns en avsaknad av tydliga mått, kopplat till de olika målen som de satt upp, och detta bekräftas även av teorin om hållbarhetsstyrning och prestationsmått, som säger att icke-finansiella mått är svåra att formulera i allmänhet, medan mått som anknyter till hållbarhet är svåra att formulera i synnerhet. Att det värdeskapande och interaktiva styrsystemet är så framträdande kan ge implikationer för förbättring inom de andra styrsystemen, för att sedan implementera hållbarhet på ett bättre sätt. Eftersom resultaten och analysen har gett en delad bild, blir det svårt att generalisera resultaten på alla universitet och högskolor i Sverige, då man kan tänkas att de hanterar hållbarhet på olika sätt, precis som falluniversiteten gjort i den här uppsatsen.

Den offentliga sektorn och universitet präglas av å ena sidan ganska omfattande extern press i form av lagkrav och regleringar, men å andra sidan stark decentralisering inom organisationen, som i den här uppsatsen visat sig vara motverkande krafter. Därmed är det inte säkert att balans ens kan uppnås i styrsystemen, vilket kan förklara övervikten av värdeskapande och interaktiva styrsystem som syns i uppsatsen. Problem uppstår även i klassificeringen av de olika systemen eftersom det blir svårt att veta var nästa tar vid där den första slutar, och detta kan också förklara skevheten i resultaten. Man kan argumentera att uppsatsen hade fått andra resultat och slutsatser om inte Simons Levers of control hade valts som bas för analys, eftersom den är anpassad för organisationer i näringslivet. Teorier kring styrning som är ämnade åt offentlig sektor kan mycket väl ha uppvisat en mindre delad bild av universiteten än Simons styrsystemsteori. Simons Levers of control utgår dessutom från högsta ledningens perspektiv på styrning, vilket innebär att om ledningen beskriver att styrningen innehåller en balans mellan de fyra styrsystemen, så antas det att implementation sker på ett bra sätt, fastän den riktiga implementeringen och dagliga arbetet sker längre ner i organisationen och kan skilja sig från vad den högsta ledningen beskriver. Att använda Levers of control på nivåer längre ner kan då, enligt Simons perspektiv, tänkas användas på ett sätt som inte var menat, och därmed bidra till ej representativa resultat.

Trots allt detta kan man se att de undersökta universiteten har en bit kvar för att verkligen nå upp till dels lagkrav, och dels sina egna välformulerade policys. I en workshop anordnad av Lunds universitet för att analysera sitt egna arbete med hållbarhet, beskrivs vissa av de brister som den här uppsatsen har identifierat, exempelvis tydlighet genom förankrade mål (Lunds universitet, 2017g). Detta ger även styrka till denna uppsatsens analys och slutsatser. Metoden som valts för att insamla empiri kan dock ifrågasättas, även om tidigare forskning ofta tryckt på att kvalitativa studier behövs för att förstå underliggande processer. För bättre jämförbarhet kunde standardiserade enkäter användas, för att se till att samma typ av information samlades in från universiteten. Dock kan nyanserna försvinna med standardiserade enkäter, eftersom det inte finns möjlighet för djupare förklaring.

8.1 Förslag till fortsatt forskning

På grund av studiens begränsningar har studien enbart skrapat på ytan av forskningsområdet och givetvis har studien frambringat nya frågeställningar utifrån studiens resultat där det finns behov för vidare kunskapsbidrag i form av fortsatt forskning. Uppsatsens studie tar enbart utgångspunkt från dokument samt intervjuer på central-, fakultets- och institutionsnivå vilket gör det svårt att säkerställa om implementeringen av hållbarhetsmål genomsyrar hela organisationen. Frågeställningar som om implementeringen verkställs eller om implementeringen förblir tomma ord som är framtaget högt upp i organisationen väcker en nyfikenhet att följa arbetet närmre exempelvis på institutionsnivå för att bidra med en mer heltäckande bild angående om implementeringen når ut till medarbetare längre ner i organisationen. Vidare hade det varit intressant att utföra en longitudinell studie för att observera hur implementeringsprocessen ser ut över en längre tidsperiod för att bedöma hur implementeringsarbetet vid universitet utvecklas. Avslutningsvis hade det varit intressant att applicera Simons ramverk på andra offentliga organisationer för att undersöka vidare om ramverket är användbart i offentlig sektor eller om andra ekonomistyrningsverktyg är bättre lämpade.

9. Referenslista

Adams, C. (2013). Sustainability reporting and performance management in universities: Challenges and benefits, *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*, vol. 4, no. 3, pp. 384-392

Adams, R., Martin, S. & Boom, K n.d. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework, *Journal Of Cleaner Production*, vol. 171, pp. 434-445

Adams, C.A., Muir, S. & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector, *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 46

Antony, J., Fryer, K. & Ogden, S. (2009). Performance in the Public sector, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22, no. 6, pp.478-498,

Arjaliès, D-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective, *Management Accounting Research*, vol. 24, no. 4, pp. 284-300

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). Den nya ekonomistyrningen, Malmö: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Malmö: Liber

Berry, A., Broadbent, J. & Otley, D. (2005). Management control, New York: Palgrave McMillan

Curtis, E., Lillis, A. & Sweeny, B. (2017). Simon' levers of control framework: commensuration within and of the framework, *Advances in Management Accounting*, vol. 28, pp. 87-121

Curtis, E., Martyn, P. & Sweeney, B. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework, *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 12, no. 3, pp. 281-324

Dossi, A. & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies, *Long Range Planning*, vol. 43, no. 4, pp. 498-526

Durden, C. (2008), "Towards a socially responsible management control system", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, no. 5, pp.671-694

Ekonomistyrningsverket (2018). Statsliggaren, tillgänglig online: <https://www.esv.se/statsliggaren/> [Hämtad 2018-05-20]

Fauzi, H. & Rahman, A. (2008). The Role of Control System in Increasing Corporate social Performance: The Use of Levers of Control, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 2, no. 1, pp. 131-144

Förenta Nationerna (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, tillgänglig online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, [Hämtad 2018-04-29]

Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no. 4, pp. 444-461

Global Reporting Initiative (2011). Sustainability Reporting Guidelines [pdf] tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf> [Hämtad 2018-05-10]

Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, vol. 23, no. 3, pp. 205-223.

Göteborgs universitet (2017). Vision 2020 ska visa vägen, tillgänglig online: <https://www.gu.se/omuniversitetet/vision> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet (2018a). Historien om Göteborgs universitet, tillgänglig online: <https://www.gu.se/omuniversitetet/historik/historien-om-goteborgs-universitet> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet (2018b). Fakta och siffror, tillgänglig online: <https://www.gu.se/omuniversitetet/universitetetisiffror> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet (2018c). Miljö och hållbarhet, tillgänglig online: <https://www.gu.se/omuniversitetet/vision/miljo> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2003). Miljöledningssystemet vid Göteborgs universitet kommunikation Dnr: F8 70/05 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1415/1415392_kommunikation.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2007). Miljöpolicy Dnr: F8 363/07 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1409/1409961_miljopolicy.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2015). Policy och handlingsplan för jämställdhet och likabehandling vid göteborgs universitet Dnr: V 2015/249 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1557/1557810_policy-och-handlingsplan-f--r-j--mst--lldhet-och-likabehandling2015.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2016a). Vad är ett miljöledningssystem?, tillgänglig online: <https://medarbetarportalen.gu.se/miljohandbok/Vad+%C3%A4r+ett+milj%C3%B6ledningssystem%3F/> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2016b). Ansvar, uppdrag och organisation, tillgänglig online: <https://medarbetarportalen.gu.se/miljohandbok/ansvar/> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2016c). Roller, ansvar, och befogenheter inom miljöledningssystemet Dnr: V 2016/644 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1586/1586215_styrdokument-regler-roller_ansvar_slutversion.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2016d). Handlingsplan för miljö och hållbar utveckling 2017–2019 Dnr: V 2016/453 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1587/1587075_handlingsplan-f--r-milj---o-h--llbar-utveckling-2017_2019_final.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017a). Arbetsordning för Göteborgs universitet Dnr V 2017/802 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1674/1674488_arbetsordning-2017-12-06.pdf [Hämtad 2018-05-14]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017b). Vision, mål och strategier, vad är vad? Tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/vision2020/vision--mal-och-strategier--vad-ar-vad/?skipSSOCheck=true&referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2Furl%3Fq%3Dhttps%3A%2F%2Fmedarbetarportalen.gu.se%2Fvision2020%2Fvision--mal-och-strategier--vad-ar-vad%2F%26sa%3DD%26ust%3D1527490752479000%26usg%3DAFQjCNE6D5Z2FcgVx_K24h4h8SzEdcE6-w [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017c). Planeringscykel tid- och aktivitetsplan för planering och uppföljning 1/2 2018-28/2 2019 [pdf] tillgänglig online:

https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1671/1671389_planeringscykel---planering-och-uppfoljning-2018-2019_171218.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017d). Vår handbok för miljö och hållbar utveckling, tillgänglig online: <https://medarbetarportalen.gu.se/miljohandbok/> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017e). Miljöledningssystemets omfattning vid Göteborgs universitet Dnr: M 2017/17 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1650/1650208_omfattning-mls_slutversion-170621.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017f). Att utarbeta mål, handlingsplaner och aktivitetslistor inom miljö och hållbar utveckling Dnr: M 2017/26 [pdf] tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1665/1665491_att-utarbeta-handlingsplaner_170705.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2017g). Årliga undersökningar, tillgänglig online: <https://medarbetarportalen.gu.se/service-stod/for-arbetsgivare/arbetsmiljo/likabehandling/arligen-undersokningar/> [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2018a). Miljömål, tillgänglig online: <https://medarbetarportalen.gu.se/miljohandbok/Milj%C3%B6m%C3%A5l/> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2018b). Planering och uppföljning, tillgänglig online: <https://medarbetarportalen.gu.se/vision2020/Planering-och-uppfoljning/> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet medarbetarportalen (2018c). Lagstiftning, tillgänglig online: https://medarbetarportalen.gu.se/service-stod/for-arbetsgivare/arbetsmiljo/likabehandling/lagstiftning/?skipSSOCheck=true&referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2Furl%3Fq%3Dhttps%3A%2F%2Fmedarbetarportalen.gu.se%2Fservice-stod%2Ffor-arbetsgivare%2Farbetsmiljo%2Flikabehandling%2Flagstiftning%2F%26sa%3DD%26ust%3D1526889919646000%26usg%3DAFQjCNGi0EkJja_211pGsKOUeS2srkUoBg [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet psykologiska institutionen (2017a). Aktivitetslista inom miljö och hållbar utveckling Dnr: M2016/15 [pdf] tillgänglig online: https://psy.gu.se/digitalAssets/1663/1663857_miljo-hallbar-utveckling-2017-psy-inst.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet psykologiska institutionen (2017b). Plan för det systematiska arbetsmiljöarbetet 2017 [pdf] tillgänglig online:
https://psy.gu.se/digitalAssets/1641/1641375_arbetsmiljo--plan-fo--r-psykologiska-institutionen-2017-faststa--lld.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet psykologiska institutionen (2017c). Handlingsplan 2018–2020 och verksamhetsplan 2018 psykologiska institutionen

Göteborgs universitet psykologiska institutionen (2018). Likabehandling, tillgänglig online:
<https://psy.gu.se/om-institutionen/likabehandling> [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet samhällsvetenskapliga fakulteten (2013). Miljö och hållbar utveckling, tillgänglig online: <https://samfak.gu.se/om-fakulteten/miljo-och-hallbar-utveckling> [Hämtad 2018-05-17]

Göteborgs universitet samhällsvetenskapliga fakulteten (2017a). Handlingsplan 2018–2020 och verksamhetsplan 2018 samhällsvetenskapliga fakulteten [pdf] tillgänglig online:
https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1671/1671543_samfak_hp-vp-2018-2020.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Göteborgs universitet samhällsvetenskapliga institutionen (2018). Likabehandling, tillgänglig online: <https://samfak.gu.se/om-fakulteten/likabehandling> [Hämtad 2018-05-21]

Holmberg, K. (2016). New Public Management sågas i ny rapport, *ETC*, tillgänglig online:
<https://www.etc.se/inrikes/new-public-management-sagas-i-ny-rapport> [Hämtad 2018-04-29]

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003). Coming up short on non-financial performance measurement, *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 11, pp. 88-95

Kairuz, T., Andriés, L., Nickloes, T. & Truter, I. (2016). Consequences of KPIs and performance management in higher education, *International Journal Of Educational Management*, vol. 30, no. 6, pp. 881-893

Karlsson, T. (2018). New Public Management, *Nationalencyklopedin*, tillgänglig online:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/new-public-management>, [Hämtad 2018-04-29]

Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12, no. 1, pp.67-78.

Lunds universitet medarbetarwebben (2007). Kriterier för Lunds universitets miljödiplomering BE 2007/486 [pdf] tillgänglig online:

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/kriterier-for-miljodiplomering-071017.pdf> [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet medarbetarwebben (2010). Föreskrifter om fördelning (delegering) av arbetsuppgifter och beslutsbefogenheter inom arbetsmiljö, miljö och säkerhet* vid Lunds universitet Dnr BY 2010/195 [pdf] tillgänglig online:

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/foreskrifter-om-fordelning-av-arbetsuppgifter-och-beslutsbefogenheter-inom-miljo-och-sakerhet-vid-lunds-universitet.pdf> [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet medarbetarwebben (2011) Lunds universitets policy för jämställdhet, likabehandling och mångfald Dnr PE 2011/177 [pdf] tillgänglig online:

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/lunds-univeritets-policy-for-jamstalldhet-likabehandling-och-mangfald.pdf> [Hämtad 2018-05-21]

Lunds universitet medarbetarwebben (2016). Lunds universitets policy för hållbar utveckling STYR 2016/1545 [pdf] tillgänglig online:

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/lunds-universitets-policy-for-hallbar-utveckling.pdf> [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet medarbetarwebben (2017a). Arbetsordning på Lunds universitet Dnr STYR 2017/1639 [pdf] tillgänglig online:

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/arbetsordning-for-lunds-universitet-171215.pdf> [Hämtad 2018-05-14]

Lunds universitet medarbetarwebben (2017b), Lunds universitets miljöhandlingsplan för 2017–2019 Dnr STYR 2016/1427 [pdf] tillgänglig online:

<https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/lunds-universitets-miljohandlingsplan-2017-2019.pdf> [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet (2017c). Plan för jämställdhetsintegrering vid Lunds universitet, 2017–2019 Dnr STYR 2016/466 [pdf] tillgänglig online:

http://www.ht.lu.se/fileadmin/user_upload/ht/dokument/Fakulteterna/Jamstalld/Beslut_plan_foer_jaemstaellldhetsintegrering_vid_Lunds_universitet_2017-2019.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Lunds universitet (2017d). Samhällsvetenskapliga fakulteten Verksamhetsplan och resursfördelning 2018 [pdf] tillgänglig online:

https://www.sam.lu.se/sites/sam.lu.se/files/vp2018_webb.pdf [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet (2017e). KJLMs uppdrag och arbetsordning [pdf] tillgänglig online: https://www.psy.lu.se/sites/psy.lu.se/files/kjlms_uppdrag_och_arbetsordning.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Lunds universitet (2017f). Institutionen för psykologi, protokoll 2017:4 [pdf] tillgänglig online: https://www.psy.lu.se/sites/psy.lu.se/files/is_protokoll_1704_170509_m_bilaga.pdf [Hämtad 2018-05-21]

Lunds universitet (2017g). Att leva som vi lär! Practising what we preach!, tillgänglig online: <https://www.hallbarhet.lu.se/om-oss/framtidens-hallbara-universitet/workshop-om-vagen-mot-ett-hallbart-universitet/att-leva-som-vi-lar-practising-what-we-preach> [Hämtad 2018-05-25]

Lunds universitet (2018a). Vem gör vad? tillgänglig online: <https://www.lu.se/om-universitetet/ledning-och-organisation/vem-gor-vad> [Hämtad 2018-05-14]

Lunds universitet (2018b). Universitetets historia, tillgänglig online: <https://www.lu.se/om-universitetet/universitetet-i-korthet/universitetets-historia> [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet medarbetarwebben (2018c). Redovisning av miljöledningsarbetet 2017 Lunds universitet Dnr V 2018/281 [pdf] tillgänglig online: <https://www.medarbetarwebben.lu.se/sites/medarbetarwebben.lu.se/files/redovisning-miljoledningsarbetet-2017.pdf> [Hämtad 2018-05-20]

Lunds universitet medarbetarwebben (2018d), Medel för jämställdhetsåtgärder, tillgänglig online: <https://www.medarbetarwebben.lu.se/organisation-och-styrning/vision-mal-och-strategier/jamstallldhet-och-lika-villkor/medel-for-jamstallldhetsatsningar> [Hämtad 2018-05-21]

Lunds universitet (2018e). Jämställdhet, likabehandling, mångfald, tillgänglig online: <https://www.sam.lu.se/anstalldsidan/for-fakultetens-personal/arbetsmiljo/jamstallldhet-likabehandling-mangfald> [Hämtad 2018-05-21]

Mcguire, M. & Radnor, Z. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction?, *International Journal Of Productivity And Performance Management*, vol. 54, no. 3, pp. 245-260

Mouritsen, J & Revellino, S. (2009). The Multiplicity of Controls and the Making of Innovation, *European Accounting Review*, vol. 18, no. 2, pp. 341-369

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no. 5, pp. 499-523

Regeringskansliet (2017). Myndigheter, tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/lattlast-information-om-regeringen-och-regeringskansliet/myndigheter> [Hämtad 2018-05-20]

Riccaboni, A & Leone, E. L. (2010), "Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, no. 2, pp.130-144

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2008). Att skriva en bra uppsats, Malmö: Liber

SFS 1992:1434. Högskolelagen. Stockholm: Justitiedepartementet, tillgänglig online: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskolelag-19921434_sfs-1992-1434 [Hämtad 2018-05-20]

SFS 1993:100. Högskoleförordningen. Stockholm: Justitiedepartementet, tillgänglig online: <https://lagen.nu/1993:100> [Hämtad 2018-05-20]

SFS 1993:792. Lag om tillstånd att utfärda vissa examina. Stockholm: Justitiedepartementet, tillgänglig online: <https://lagen.nu/1993:792> [Hämtad 2018-05-20]

Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, vol. 23, no. 3, pp. 171-185

Tuomela, T-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, vol. 16, no. 23, pp. 293-320

United Nations Development Programme Sverige (2018). Globala målen, tillgänglig: <http://www.globalamalen.se> [Hämtad 2018-04-29]

Universitetskanslersämbetet (2017a). Vilka lagar styr?, tillgänglig online: <http://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/universitet-och-hogskolor/vilka-lagar-styr.html> [Hämtad 2018-05-20]

Universitetskanslersämbetet (2017b). Vår verksamhet, tillgänglig online: <http://www.uka.se/om-oss/var-verksamhet.html> [Hämtad 2018-05-20]

Universitetskanslersämbetet (2017c). Så styrs högskolesektorn, tillgänglig online: <http://www.uka.se/fakta-om-hogskolan/sa-styrs-hogskolesektorn.html> [Hämtad 2018-05-20]

Universitetskanslersämbetet (2017d). Statliga universitet & högskolor: Om de lagar och regler som styr statliga universitet och högskolor, tillgänglig online: <http://www.uka.se/studenttratt-->

tillsyn/lagar--regler-som-styr-hogskolan/statliga-universitet--hogskolor.html [Hämtad 2018-05-20]

Universitets- och högskolerådet (2018). Det här gör Universitets- och högskolerådet, tillgänglig online: <https://www.uhr.se/om-uhr/detta-gor-uhr> [Hämtad 2018-05-20]

Uppsala universitet (u.å). Kort fakta om Uppsala universitet, tillgänglig online: <http://www.uu.se/om-uu/korta-fakta/> [Hämtad 2018-05-18]

Uppsala universitet (2011). Uppgifter och beslutanderätter för dekan som är ordförande i fakultetsnämnd inom vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap UVF 2011/619 [pdf] tillgänglig online: http://regler.uu.se/digitalAssets/149/c_149017-1_3-k_uppgifter-dekaner-inom-humsam-20110426-rs.pdf [Hämtad 2018-05-14]

Uppsala universitet (2012). Prefektens uppgifter och beslutanderätter UFV 2011/619 [pdf] tillgänglig online: http://regler.uu.se/digitalAssets/14/c_14421-1_3-k_prefektens-uppgifter-ufv-2011-619.pdf [hämtad 2018-05-14]

Uppsala universitet (2015a). Program för hållbar utveckling UFV 2013/386 [pdf] tillgänglig online: <https://www.uu.se/om-uu/hallbar-utveckling/> [Hämtad 2018-05-18]

Uppsala universitet medarbetarportalen (2015b). Handlingsplan för lika villkor 2015–2017 SAMFAK 2014/135 doss 2:6 [pdf] tillgänglig online: <https://mp.uu.se/web/info/anstallning/lika-villkor/program-plan-riktlinjer/humsam/samfak> [Hämtad 2018-05-19]

Uppsala universitet (2016a). Rutin för hantering av styrande dokument vid Uppsala universitet UFV 2015/1242 [pdf] tillgänglig online: http://regler.uu.se/digitalAssets/642/c_642650-1_3-k_rutin-for-hantering-av-styrdokument-vid-uu_faststalld_2016-11-15.pdf [Hämtad 2018-05-14]

Uppsala universitet (2016b). Handlingsplan för hållbar utveckling UFV 2013/386 [pdf] tillgänglig online: <https://www.uu.se/om-uu/hallbar-utveckling/> [Hämtad 2018-05-18]

Uppsala universitet (2016c). Miljömål och handlingsplan för miljöarbete UFV 2015/1313 [pdf] tillgänglig online: <http://regler.uu.se/dokument/?contentId=243432> [Hämtad 2018-05-19]

Uppsala universitet (2016d). Program för lika villkor vid Uppsala universitet UFV 2015/766 [pdf] tillgänglig online: <https://www.uu.se/student/rattigheter/arbetsmiljo-och-lika-villkor/> [Hämtad 2018-05-19]

Uppsala universitet (2016e). Lika villkors- och jämställdhetsplan 2015–2017 [pdf] tillgänglig online: <http://regler.uu.se/dokument/?contentId=652502> [Hämtad 2018-05-19]

Uppsala universitet (2017a). Arbetsordning Samhällsvetenskapliga fakulteten Dnr SAMFAK 2017/30[pdf] tillgänglig online: http://www.samfak.uu.se/digitalAssets/561/c_561104-1_3-k_arbetsordning-samhallsvetenskapliga-fakulteten-samfak-2017-30-beslut-.pdf [Hämtad 2018-05-14]

Uppsala universitet (2017b). 01 Beslut om förlängning av miljömål under 2018 UFV 2017/1995 [pdf] tillgänglig online: <http://regler.uu.se/dokument/?contentId=243432> [Hämtad 2018-05-19]

Uppsala universitet (2017c). Plan för jämställdhetsintegrering UFV 2016/418 [pdf] tillgänglig online: <https://www.uu.se/student/rattigheter/arbetsmiljo-och-lika-villkor/> [Hämtad 2018-05-20]

Uppsala universitet (2017d). Handlingsplan för lika villkor UFV 2015/764 [pdf] tillgänglig online: <https://www.uu.se/student/rattigheter/arbetsmiljo-och-lika-villkor/> [Hämtad 2018-05-19]

Uppsala universitet (2018). Uppsala universitets organisation, tillgänglig online: <http://www.uu.se/om-uu/organisation-styrning/organisation/> [Hämtad 2018-05-14]

Verbeeten, F. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, no. 3, pp. 427-454

Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, pp. 27-44

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Värdeskapande styrsystemet

1. Har ni utrymme på institution/fakultet att bestämma era egna kärnvärde/ledord gällande hållbarhet? (Eller har ni samma som den centrala? - vilka är isåfall dessa?)
2. Känner ni till universitets hållbarhetsvisioner/mål? Hur kommuniceras detta ner till er? Hur arbetar ni med dessa på institutionsnivå/fakultetsnivå?
3. (Finns det något kärnvärde som är kopplat till hållbarhet?)
4. Kan anställda bli belönade om man är bra på att följa eventuella ramverk eller kommer med nya ideér gällande hållbarhet?

Gränsskapande styrsystemet

1. Finns det något ramverk/"code of conduct" gällande hållbarhet för de anställda på institutionen/fakulteten? Hur kommuniceras detta?
2. Om ej, vilka hinder finns på fakulteten/institutionen/universitetet centralt för att skapa ett sådant specifikt ramverk?
3. Om det finns, vad baserar sig detta ramverk på? (Specifika dokument, direktiv från högre upp, diskussioner bland anställda, lagar etc)
4. Kan anställda bli bestraffade om man inte följer eventuella ramverk?
5. Vad anser du att er "Code of Conduct"/ramverk bidrar med i att implementera fakultetens/institutionens/universitets centrala hållbarhetsmål och vad är dess fördelar?

Diagnostiserande styrsystem

1. Har universitetet ett rapporteringssystem för att mäta er prestation inom hållbarhet? Hur ser detta ut och varför?
2. Finns det några specifika mått inom hållbarhet som ni använder er av för att se till att mål uppfylls? Vilka är dessa?
3. Vilka har ansvar för att dessa mått uppfylls? På fakultetsnivå/institutionsnivå?
4. Hur ofta sker utvärdering av prestationen i förhållande till målen och hur går denna

utvärdering till och vilka är involverade? Hur identifieras och korrigeras avvikelser? Hur rapporteras detta vidare uppåt?

Interaktiva styrsystemet

1. Kan de anställda längre ner komma med idéer gällande hållbarhet tillbaka upp i systemet? Hur tas dessa idéer upp till diskussion?
2. Förekommer det möten där både personer från ledning och olika nivåer i universitetet kan diskutera olika handlingsplaner eller tillvägagångssätt för hållbarhetsmålen och hållbarhetsarbetet? Hur fungerar dessa möten i sådana fall?
3. Finns det något informationssystem inom hållbarhetsarbetet som uppmuntrar till dialog och debatt rörande hur fakultetens/institutionens kan förbättras vilket involverar chefer på olika nivåer i organisationen och således även ledningen? På vilket sätt?
4. Kan du ge något exempel på hur information som kommit från anställda på fakultetsnivå/institutionsnivå har resulterat i att arbetet eller mätsystem inom hållbarhet har förändrats?