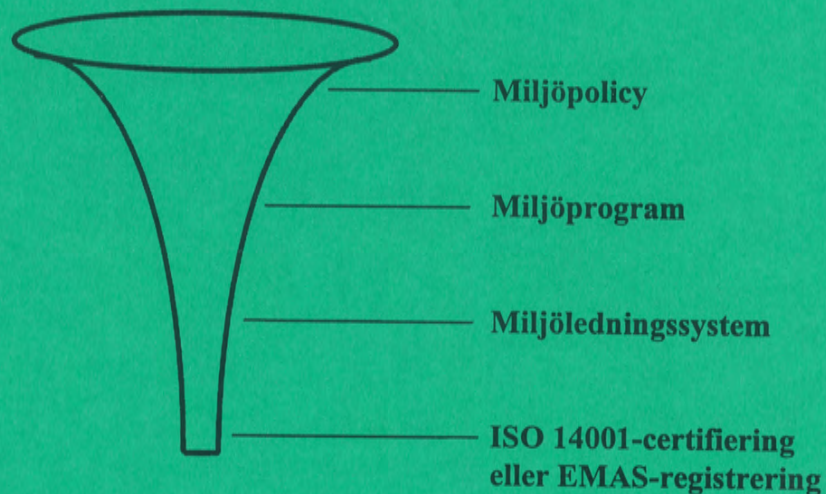




Avdelningen för Lantmäteri
Lunds Tekniska Högskola - Lunds Universitet

Miljöledning i fastighetsföretag

-
en fallstudie i ett fastighetsbolag med
kommersiella lokaler.



Sara Eliasson

Lund 1997



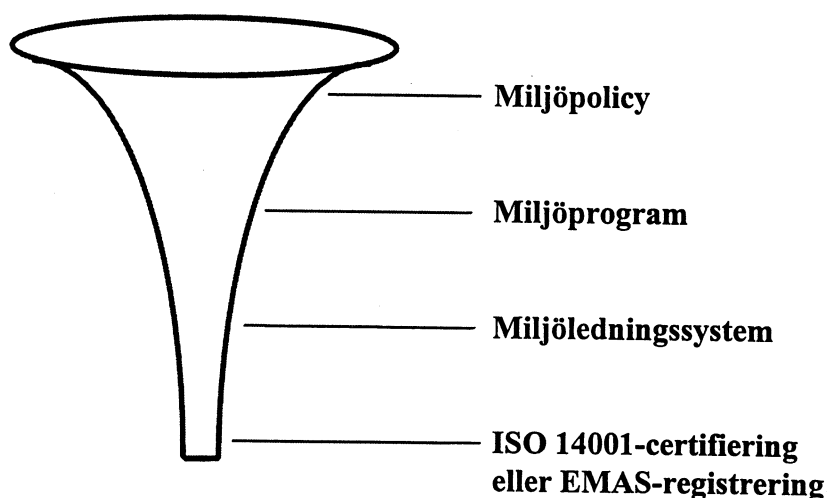
Avdelningen för Lantmäteri
Lunds Tekniska Högskola - Lunds Universitet

Miljöledning i fastighetsföretag

-

en fallstudie i ett fastighetsbolag med

kommersiella lokaler.



Sara Eliasson

Lund 1997

Avdelningen för Lantmäteri
Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet
Box 118
221 00 Lund

Department of Surveying and real estate management
Lund Institute of Technology
University of Lund
P.O Box 118
S-221 00 Lund
Sweden

Miljöledning i fastighetsföretag

- en fallstudie i ett fastighetsbolag med kommersiella lokaler.

Environmental management in real estate companies

- a case study of a real estate company with commercial properties.

ISRN LUTVDG/TVLM 97/1005009 SE

Detta examensarbete om 20 p är utfört under höstterminen 1996 av Sara Eliasson vid avdelningen för Lantmäteri, Lunds Tekniska Högskola.

Examinator: John Sandblad, lektor vid Lantmäteriutbildningen LTH

Handledare: John Sandblad, lektor vid Lantmäteriutbildningen LTH och Martin Dahllöf, fastighetschef på Skanska Fastigheter Göteborg.

ABSTRACT: This thesis describes the reasons for real estate companies to implement environmental management systems and how companies deal with environmental issues in different ways due to their ambition. It includes a study of some standard systems for environmental management, especially ISO 14001 and EMAS. It also includes an evaluation of Skanska Fastigheter Göteborg's environmental efforts, and the report is ment to provide decision support to them concerning their environmental work.

Key words: environmental management system, real estate, environmental policy, environmental program, ISO 14001, EMAS



”Vi kan inte lösa dagens problem med det tänkande som ledde fram till problemen”

Albert Einstein

Förord

När jag under våren 1996 började fundera på vad jag skulle skriva examensarbete om, kom jag fram till att det nog skulle vara intressant att fördjupa mig i ämnet kvalitetsstyrning. Jag tog kontakt med Skanska Fastigheter Väst, där Martin Dahllöf åtog sig att vara min handledare. När vi träffades för att diskutera detaljerna kring arbetet hade Martin med sig Skanska Fastigheters Miljöprogram för att visa mig. Eftersom det lät spännande och aktuellt att skriva om miljöledning, så bestämde jag mig för att skriva med den inriktningen istället. Jag hade tidigare inte läst så mycket om miljö eller miljöledning, men ämnet var redan från början mycket intressant och engagerande.

Jag vill ta tillfället i akt att tacka personalen på Skanska Fastigheter Väst för den hjälp jag har fått, med allt från utlåning av ett komplett kontor med dator och allt annat man behöver till uppgifter och fakta om Skanska Fastigheter. Speciellt vill jag rikta ett stort tack till Martin Dahllöf och Åsa Aulin som varit mina handledare och som har hjälpt mig med frågor om miljö i allmänhet och Skanskas miljöarbete i synnerhet.

Jag vill också tacka John Sandblad, lektor vid lantmäteritutbildningen vid Lunds Tekniska Högskola, som har kommit med många bra idéer och konstruktiv kritik under arbetets gång.

Sist men inte minst ska jag passa på att tacka Maria, som var till ovärderlig hjälp med att få struktur på det hela, och Johan för god hjälp med korrekturläsning.

Göteborg den 10 februari 1997

Sara Eliasson

Sammanfattning

Idag ställs det allt högre miljökrav på företag. För att leva upp till dessa krav är det många företag som inleder ett systematiskt miljöarbete. Beroende på vilken ambitionsnivå de har med miljöarbetet kan de gå till väga på lite olika sätt. De steg man kan gå är att anta miljöpolicy, ta fram handlingsplaner, införa miljöledningssystem och till sist certifiera eller registrera miljöledningssystemet enligt internationella standarder för miljöledningssystem. De två standarder för miljöledningssystem som tilldrar sig mest uppmärksamhet just nu är ISO 14001 och EMAS.

Syftet med mitt examensarbete är dels att klargöra vad det finns för anledning för fastighetsbolag att införa miljöledningssystem, dels att fungera som beslutsunderlag för Skanska Fastigheter Göteborg när de ska ta ställning till hur de ska gå vidare i sitt miljöarbete.

För att ta reda på vad det generellt finns för anledning för fastighetsbolag att införa miljöledningssystem, har jag kartlagt vilka faktorer som påverkar företag i miljöarbetet och vad som är orsaken till att de över huvud taget ägnar sig åt miljöfrågor. Vidare har jag studerat några standardsystem för miljöledning och vad de medför för konsekvenser. Speciellt har jag fördjupat mig på ISO 14001.

I syfte att ta fram ett beslutsunderlag till Skanska Fastigheter Göteborg har jag studerat deras Miljöprogram och jämfört detta med ISO 14001 för att se vad det finns för likheter och skillnader mellan dem.

Min slutsats är att det finns all anledning för fastighetsbolag att införa någon typ av miljöledningssystem för att kunna få till stånd ett målinriktat och samordnat miljöarbete. Ett miljöledningssystem ska fungera som styrverktyg för att nå de mål man sätter upp för verksamheten, och det ska enligt min mening innehålla såväl styrande som uppföljande processer. De styrande processerna är *miljöpolicy*, för strategisk styrning, och *handlingsplan* för operativ styrning. Uppföljande processer är kontroll mot detaljerade mål och revision av miljöledningssystemet.

Jag har hittat såväl fördelar som nackdelar med att ISO 14001-certifiera miljöledningssystem. De största fördelarna är att man får ett samlat grepp om miljöarbetet och ett verktyg för att uppfylla miljöpolicy och miljömål. En stor nackdel är att man riskerar att få miljöbyråkrati istället för miljöarbete.

Jag konstaterar att det återstår en del arbete innan Skanska Fastigheters Miljöprogram skulle kunna ISO 14001-certifieras. Bland annat saknas idag formulering av detaljerade mål för verksamheten och rutiner för uppföljning.

Slutligen redovisar jag mitt förslag till hur Skanska skulle kunna införa ett ledningssystem för såväl miljö som kvalitet.

Summary

Today the environmental demands on companies are increasing. To respond to these demands, many companies are developing environmental management systems. There are different ways to work, due to how ambitious the companies are. The different steps in implementing an environmental management system are defining the organisation's environmental policy, designing an environmental program, introducing an environmental management system and finally registration to some international standard for environmental management systems. There are two international standards that are especially interesting at the moment, ISO 14001 and EMAS.

The purpose of this thesis is to analyse the reasons for real estate companies to implement environmental management systems and to provide decision support to Skanska Fastigheter Göteborg concerning their environmental work.

To analyse what the reasons are for real estate companies to implement environmental management systems, I have made a study of factors that have an influence on companies efforts to work with environmental issues. I have also studied some of the standard systems, especially ISO 14001, to see how they work and what the effects of them are. To be able to give advice to Skanska Fastigheter Göteborg, I have made a comparison between Skanska Fastigheters Miljöprogram and ISO 14001, to see how they relate.

My conclusions are that real estate companies should implement some kind of environmental management system to be able to co-ordinate their work with environmental issues. An environmental management system is a tool for an organisation to achieve and continuously improve the desired level of environmental performance. On my opinion an environmental management system must include processes for both guiding and follow-up. The guiding processes are environmental policy, for strategic guidance, and environmental program for operative guidance. Processes for follow-up are check-up on the performance compared to the goals and audit of the system.

I have found both benefits and disadvantages with ISO 14001-registration. The main benefits are that it provides a way for companies to get control over their environmental performance and a tool to achieve their environmental goals. One disadvantage is the risk of environmental bureaucracy instead of effective environmental work.

There are some work left before Skanska Fastigheter will be able to apply for ISO 14001-registration of their Miljöprogram. For example there is no process for follow-up in Miljöprogrammet, which is required for ISO 14001-registration.

Finally I describe my idea of a management system for both environment and quality issues, that could be used by Skanska Fastigheter.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING

SUMMARY

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Miljöarbete i olika perspektiv	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Definitioner	3
2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MILJÖARBETE	5
2.1 Varför är miljö en aktuell fråga i samhällsdebatten?	5
2.1.1 Uppmärksamhet i media	5
2.1.2 Företagens nya roll	6
2.1.3 Alternativa produkter	6
2.1.4 Agenda 21	7
2.1.5 Politik	7
2.1.6 Personligt engagemang	8
2.2 Miljöjuridik	8
2.2.1 Miljöbalk	8
2.2.2 Avfallsskatteutredningen	9
2.2.3 Lagar, regler och förordningar som är viktiga ur miljösynpunkt	9
3 MILJÖARBETE I FÖRETAG	11
3.1 Marknadskrafter som påverkar företagens miljöarbete	11
3.2 Motiv för fastighetsbolag att ägna sig åt miljöfrågor	12
3.2.1 Även förvaltning inverkar skadligt på miljön	12
3.2.2 Ekonomi	13
3.2.3 Banker och försäkringsbolag	14
3.2.4 Konkurrenter	14
3.2.5 Tekniska respektive affärsmässiga värden	14
3.3 Olika ambitionsnivåer på miljöarbete	16
3.3.1 Miljöpolicy	17
3.3.2 Miljöprogram	17
3.3.3 Miljöledningssystem	18
3.3.4 ISO-certifiering eller EMAS-registrering	18
4 METOD	19
4.1 Litteraturstudie	19

4.2 Fallstudie	19
4.3 Attitydundersökning	20
5 MILJÖLEDNINGSSYSTEM	21
5.1 Vilka standardsystem för miljöledning finns?	21
5.1.1 BS 7750	22
5.1.2 ISO 14001	22
5.1.3 EMAS	24
5.1.4 BREEAM	25
5.1.5 BEPAC	25
5.1.6 Skillnader mellan ISO 14001 och EMAS	25
5.2 Hur införs ett miljöledningssystem?	26
6 ISO 14001	28
6.1 Standardiseringsarbetet	28
6.2 Allmänt	28
6.3 Uppbyggnad	30
6.4 Certifiering	31
6.4.1 Tillvägagångssätt	31
6.4.2 Kostnadsexempel	32
7 SKANSKA FASTIGHETER GÖTEBORG	34
7.1 Presentation av Skanska	34
7.1.1 Fakturering	34
7.1.2 Ny fastighetsorganisation	34
7.1.3 Miljöorganisation	36
7.2 Varför ägnar sig Skanska åt miljöfrågor?	36
7.2.1 Storleks fördelar	37
7.2.2 Miljöansvaret ligger i linjen	38
7.3 Beskrivning av Skanskas Miljöprogram	38
7.3.1 Bakgrund	38
7.3.2 Hur har det förts ut till de anställda?	39
7.3.3 Hur har det tagits emot av de anställda?	39
7.3.4 Miljöprogrammet i praktiken	40
7.3.5 Uppföljning och erfarenhetsåterföring	40
7.4 Miljödiplomering	41
7.4.1 Varför?	41
7.4.2 Hur?	41
8 JÄMFÖRELSE MELLAN SKANSKA FASTIGEHTERS MILJÖPROGRAM OCH ISO DIS 14001	42
8.1 Teknisk bedömning av Skanskas miljöarbete	42
8.1.1 Generella likheter och skillnader	42

8.1.2 Jämförelse	43
8.2 Slutsats	44
9 AFFÄRSMÄSSIG BEDÖMNING AV SKANSKAS MILJÖARBETE	45
9.1 Attitydundersökning	45
9.1.1 Sammafattning	45
9.1.2 Resultat	46
9.2 Slutsats	51
10 DISKUSSION	53
10.1 Vad finns det för anledning att införa miljöledningssystem?	53
10.1.1 Miljöledningssystem för målinriktning och samordning	54
10.1.2 Min modell av miljöledningssystem	55
10.2 Analys av effekter av ISO 14001-certifiering	55
10.2.1 Kommentarer	59
10.3 Slutsatser	59
10.3.1 Vad finns det för önskemål hos hyresgästerna om miljömedvetna fastighetsägare, och behövs ett miljöledningssystem för att tillgodose dessa önskemål?	60
10.3.2 Ska Skanska Fastigheter Göteborg ta fram ett mer sofistikerat miljöledningssystem än de har idag?	60
10.3.3 Vad finns det i så fall för miljöledningssystem att välja mellan?	61
10.3.4 Mina råd	61
10.3.5 Mitt förslag till heltäckande ledningssystem för såväl miljö som kvalitet - 3P	63
11 KÄLLFÖRTECKNING	64
11.1 Böcker	64
11.2 Rapporter och artiklar	64
11.3 Övriga källor	65

BILAGOR

Bilaga 1	Krav på miljöledningssystem enligt kapitel 4 i ISO DIS 14001
Bilaga 2	Organisationsplan för Skanska-koncernen
Bilaga 3	Organisationsplan för Skanska Fastigheter Göteborg AB
Bilaga 4	Internationella Handelskammarens, ICC's, 16 principer för miljömedvetet ledarskap
Bilaga 5	Resultat av förintervju
Bilaga 6	Enkät "Attitydundersökning bland lokalhyresgäster angående önskemål om miljöanpassade lokaler"

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Intresset för miljöfrågor växer sig allt större, inte bara i Sverige utan även i övriga världen. Samtidigt som miljöproblemen får mer uppmärksamhet i media, blir också allmänheten medveten om hur miljön påverkas på olika sätt. Miljökonsekvenser blir tydliga när de plötsligt dyker upp i ens närhet, och i och med att effekterna blir en del av vardagen blir fler och fler engagerade i att delta i miljöarbetet.

För att förbättra sig på miljöområdet och på så vis kunna tillmötesgå de krav som marknaden ställer, inleder fler och fler företag ett systematiskt miljöarbete. Som ett första steg är det vanligt att man antar en miljöpolicy, där man anger sina miljömål och hur man ska arbeta för att leva upp till dessa. För att styra verksamheten mot de mål man sätter upp i policyn tar man ofta fram en handlingsplan som anger mer detaljerat hur miljöarbetet ska bedrivas, ett så kallat miljöprogram. När man har ett strukturerat system för miljöarbetet med policy, mål, handlingsplan och uppföljning kan man kalla det för ett miljöledningssystem.

Om man vill ge miljöarbetet ytterligare ”tyngd” kan man välja att certifiera eller registrera miljöledningssystemet enligt olika standarder. Industrier och tillverkande företag har under en tid haft möjlighet att söka s k EMAS-registrering¹ för att få ett bevis på att de tar sitt miljöansvar. EMAS har bara varit tillgängligt för just industrier och tillverkande företag samt för viss kommunal verksamhet. Något som för närvarande tilldrar sig stort intresse är en serie internationella standarder som kallas ISO 14000.² Under hösten 1996 kom den färdiga svenska versionen av ISO 14001, som är standarden för miljöledningssystem. I och med detta kan alla typer av företag ansöka om certifiering enligt ISO 14001.

När jag skulle skriva mitt examensarbete kontaktade jag Skanska Fastigheter Göteborg, för att höra om de hade några uppslag till examensarbete. De föreslog då att jag skulle skriva om just miljöledning. På Skanska Fastigheter Göteborg arbetar man med miljöfrågor utifrån ett miljöprogram som togs fram för Skanska Fastigheter våren 1995. Miljöprogrammet anger hur miljöarbetet ska bedrivas för att uppnå de övergripande miljömål som finns i Skanska-koncernens miljöpolicy. Från Skanskas sida var de intresserade av att jämföra sitt miljöprogram med ISO-standarderna för miljöledningssystem. Att ISO 14001-standarderna har kommit ut under hösten 1996, samtidigt som jag har hållit på med mitt examensarbete, gör att ämnet känns högaktuellt och bidrar till att det har varit intressant att skriva om det.

¹ Se avsnitt 1.5 Definitioner

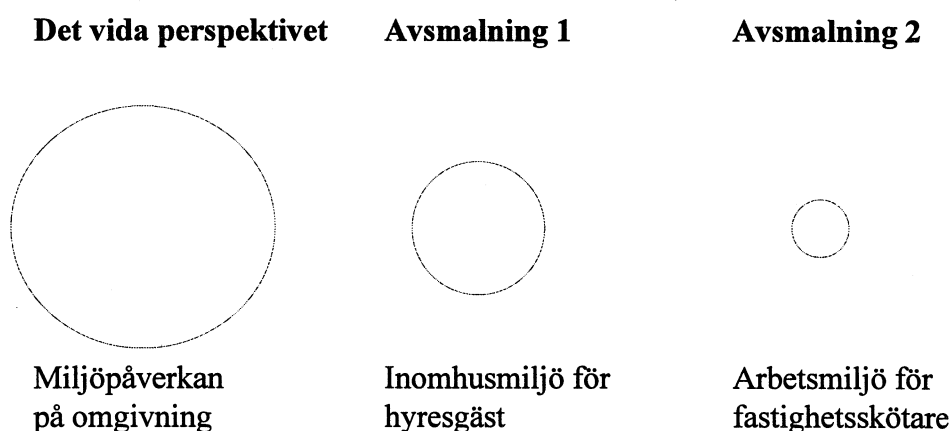
² Se avsnitt 1.5 Definitioner

1.2 Miljöarbete i olika perspektiv

Man kan tala om miljöarbete i fastighetsföretag och mena en mängd olika saker. Det man kanske i första hand tänker på är det arbete som har att göra med företagets ansträngningar att minska den miljöpåverkan som verksamheten har. I denna tolkning av ordet miljöarbete antar man "det vida" perspektivet, där ordet får en betydelse som berör företagets globala miljöpåverkan och sätt att relatera till sin omgivning.

En avsmalning av perspektivet ger en betydelse där fokus hamnar på företagets relation till sina hyresgäster. I detta perspektiv kan miljöarbete handla om hur företaget tillgodoser hyresgästers krav på "god arbetsmiljö för dem som vistas i lokalen" eller "inomhusmiljö". På detta område finns det lagstiftning, i första hand Arbetsmiljölagen, som reglerar förhållandena och som utgör spelregler för relationen mellan hyresvärd och hyresgäst.

I ett ytterligare avsmalnat perspektiv kan miljöarbete avse vad som görs för "arbetsmiljö för fastighetsföretagets personal som har lokalen som sin arbetsplats". Även här spelar Arbetsmiljölagen en viktig roll för att reglera förhållandena för de anställda.



Figur 1 Illustration av olika perspektiv på miljöarbete.

I examensarbetet har jag framför allt inriktat mig på "det vida" perspektivet, då jag har fokuserat på frågor som har med företagets relation till sin omvärld i stort att göra. Jag har också kommit in på det mellersta perspektivet när jag har tittat på affärsmässiga aspekter på miljöarbete, där jag har undersökt vilka önskemål hyresgäster har om miljöanpassade lokaler.

Allt fler intressenter i företag ställer hårdare miljökrav, vilket gör att miljöfrågorna blir mer komplicerade. Detta leder i sin tur till nya affärsmöjligheter för företag, men också större risker. På så vis har miljöfrågor fått en strategiskt betydelse för företag. För att styra verksamheten åt önskat håll och för att kunna utnyttja de affärsmöjligheter som finns med ett trovärdigt miljöarbete, kan ett miljöledningssystem vara lösningen. I kapitel 3.2.5 "Tekniska respektive affärsmässiga värden" utvecklar jag detta resonemang vidare.

1.3 Syfte

Jag har haft två syften med detta examensarbetet. Det ena, övergripande syftet, är att utreda vad det generellt finns för anledning för fastighetsbolag att införa miljöledningssystem och vilka eventuella tekniska respektive affärsmässiga följder ett sådant system medför.

Det andra syftet är att ta fram ett förslag på hur Skanska Fastigheter Göteborg ska driva sitt miljöarbete vidare. För denna del av arbetet har jag utgått från följande grundläggande problemformulering:

1. Vad finns det för önskemål hos hyresgästerna om miljömedvetna fastighetsägare, och behövs ett miljöledningssystem för att tillgodose dessa önskemål?
2. Ska Skanska Fastigheter Göteborg ta fram ett mer sofistikerat miljöledningssystem än det miljöprogram de arbetar efter idag?
3. Vad finns det i så fall för miljöledningssystem att välja mellan?

1.4 Avgränsningar

Jag har begränsat mig till att göra en fallstudie genom att undersöka Skanska Fastigheter Göteborg, som förvaltar kommersiella fastigheter i Göteborgsområdet. Jag fokuserar på hur man organisatoriskt ska utforma en struktur eller ett system för att i den dagliga verksamheten beakta den miljöpåverkan verksamheten har, d v s jag tar inte upp frågor som rör hur fastighetsförvaltningen direkt påverkar miljön. Avsikten med mitt arbete är inte att utforma en arbetsmodell för hur Skanska Fastigheter Göteborg ska gå vidare med sitt miljöarbete, utan det ska snarare ses som en inspirationskälla.

1.5 Definitioner

I examensarbetet har jag använt mig av en rad uttryck och definitioner som redogörs för nedan.³

Miljöpolicy:

Uttalande av en organisation om sina intentioner och principer med hänsyn till egen övergripande miljöprestanda som tillhandahåller en ram för handling och för definitionen av sina övergripande mål och detaljerade mål.

Miljöledningssystem:

Den del av det övergripande ledningssystemet som omfattar organisatorisk struktur, handlingsplaner, ansvar, praxis, rutiner, processer och resurser för att utveckla, införa, uppfylla, revidera och upprätthålla miljöpolicy.

³ ISO DIS 14001, 1995-10-01.19.29, s 6 ff

Miljöaspekt:

Element av en organisations aktiviteter, produkter eller tjänster som kan ha inverkan på miljön. En signifikant miljöaspekt är en miljöaspekt som har eller kan ha en signifikant miljöpåverkan.

Miljöprestanda:

Mätbara resultat från miljöledningssystemet, relaterat till en organisations styrning av sina miljöaspekter, baserade på egen miljöpolicy, övergripande mål och detaljerade mål.

Miljörevision/revision av miljöledningssystem:

systematisk och dokumenterad verifieringsprocess med syfte att objektivt undersöka och utvärdera bevis för att avgöra om en organisations miljöledningssystem överensstämmer med revisionskriterier för miljöledningssystemet, som är definierade av organisationen och att meddela ledningen resultatet av denna process.

ISO 14000:

En serie internationella standarder för miljöledningssystem, miljörevision, miljöprestanda, livscykelanalys och miljömärkning.

SS-EN ISO 14001:

ISO-standarderna för miljöledningssystem, som antagits som Europainorm (EN) och också som svensk standard (SS). I den följande texten benämnes den som ISO 14001.

EMAS:

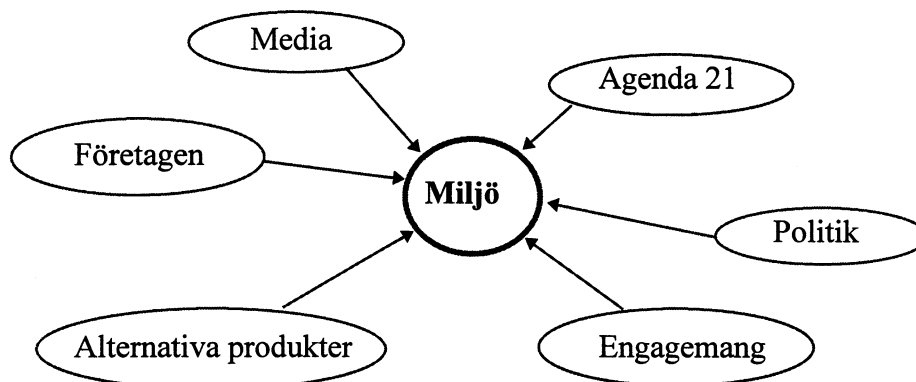
EU's frivilliga miljöstyrnings- och miljörevisionsförordning, som syftar till att främja positiv miljöstyrning inom industrin, samt att ge företag som integrerar ett miljötänkande i sina styprocesser ett erkännande som kan användas t ex i marknadsföring.

2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MILJÖARBETE

Att miljöfrågor diskuteras livligt i samhället idag kan man konstatera genom att läsa tidningen och se på TV. Även näringslivet präglas av ett miljötänkande som sprider sig till fler och fler företag. Man utser miljöansvariga och man arbetar med att ta fram miljöpolicy och miljöledningssystem. Innan jag går in på hur företag konkret bedriver sitt miljöarbete, presenteras här en del av de saker som ligger till grund för att miljöfrågor har aktualiserats under senare år. Jag redovisar också de viktigaste lagar som reglerar miljöområdet.

2.1 Varför är miljö en aktuell fråga i samhällsdebatten?

Allt fler företag arbetar idag med att ta fram miljöpolicy och miljöprogram. Dessa ska ange riktlinjer för att åstadkomma en resurssnål produktion och för att begränsa användningen av miljöfarliga produkter. Miljödebatten har pågått under en lång tid, men det är inte förrän på senare år som den har fått genomslagskraft. På 80- och 90-talet har debatten blivit hetare och miljöproblemen har uppmärksamats starkt i media. I juni 1992 höll FN en konferens om miljö och utveckling i Rio de Janeiro. Detta resulterade bland annat i att Agenda 21 antogs. Agenda 21 är ett långsiktigt handlingsprogram och häri anges mål och riktlinjer för hur en hållbar utveckling ska uppnås. Agendan har spelat en viktig roll för att belysa miljöfrågorna och göra allmänheten medveten om miljöproblematiken.



Figur 2 Orsaker till miljöfrågors aktualitet

2.1.1 Uppmärksamhet i media

Att miljöfrågan diskuteras så flitigt i dagens samhälle beror på många saker, men framför allt tror jag att det beror på att den uppmärksammas stort i massmedia. Under de senaste åren har dessutom miljödebatten ändrat riktning från att tidigare mest ha handlat om problem med utsläpp från de stora tillverkningsindustrierna, till att idag handla om saker som berör de flesta på ett direkt sätt. Idag talar man om globalt miljöhot, ekono-

miska konsekvenser och förutsättningar för mänskligt liv, och fokus har skjutits över från tillverkningsprocessen till att mer handla om själva produkternas miljöpåverkan. Från att tidigare ha debatterats på ett lokalt plan har miljöfrågorna nu förts upp på en högre, internationell nivå, där många större organ blandar sig i debatten. Exempel härpå är FN, EU och OECD, som samtliga har tagit ett stort ansvar för att driva miljöfrågor. Detta globala engagemang har naturligt nog fått som konsekvens att företag i Sverige har tvingats öppna ögonen för den miljöpåverkan deras verksamhet har.

2.1.2 Företagens nya roll

I början av industrialismen var en industriskorsten en symbol för framgång, effektivitet och framtidstro. Att utsläppen inte var nyttiga för människor och natur talade man inte så mycket om. Då var miljöproblemen till stor del av estetisk karaktär och de var påtagliga och synliga. Det har hänt mycket i samhället under det senaste seklet, och idag har vi en helt annan syn på saker och ting. Idag har vetenskapen kommit långt och man har upptäckt vilka komplexa samband som råder i naturen. Förr litade man på att tekniken skulle kunna lösa miljöproblemen, men idag kräver lösningarna förändringar av livsstilen.

På 60-talet kom en livlig debatt igång, där man kritiserade industrierna för deras utsläpp ur såväl skorstenar som avlopp. Miljörörelsen spelade en viktig roll i opinionsbildningen, och de medverkade glatt i att få industrier och företagare att framstå som ”miljöbusar”. Detta resulterade i att lagar och regelsystem skärptes, och företagen fick vackert anpassa sig. Under senare år har företagen antagit en ny roll. Ibland är det till och med så att företagen vill ligga steget före lagstiftarna och fungerar som en pådrivande kraft i miljöfrågor. Till skillnad från förr tar företagen idag hjälp av miljörörelsen istället för att se den som en fiende.

En studie av trender som gjorts i svenska företag visar att majoriteten av beslutsfattarna i svenska företag tycker att miljö är en viktig fråga, såväl ur företagsstrategisk som personlig synvinkel. Än så länge har dock inte det praktiska handlandet hunnit präglas av dessa värderingar.⁴

2.1.3 Alternativa produkter

Det är inte alltid så lätt att veta vad man som privatperson kan göra för att dra sitt strå till stacken i miljösammanhang. Inte minst kan det enorma utbudet av varor i affärerna göra det svårt att välja rätt ur miljösynpunkt. För att förbättra informationen om produkters påverkan på miljön har miljömärkning tagits fram. SIS Miljömärkning driver arbetet med ”Svanen-märkning” och Naturskyddsföreningen har hand om ”Bra miljöval”. Miljömärkningen har till uppgift att vägleda konsumenter i deras önskan om att handla miljömedvetet och stimulera utveckling av varor och tjänster som är mindre miljöbelastande än övriga likvärdiga produkter. Det finns miljömärkta produkter på väldigt många områden och det kommer hela tiden nya produkter som klarar de krav som ställts upp för de olika miljömärkningarna. Exempelvis finns ett stort utbud av miljömärkta produkter bland tvättmedel. Ibland kan man kanske tycka att man som enskild konsument

⁴ Kretsloppsdelegationens rapport 1994:3, s 28

inte kan påverka situationen genom att handla miljömedvetet, men om många ändrar inköpsvanor får konsumenterna en stor makt över producenterna.

2.1.4 Agenda 21

1992 höll FN en konferens om miljö och utveckling (UNCED) i Rio de Janeiro, där bland annat ett handlingsprogram som kallas Agenda 21 antogs. Det innehåller mål och riktlinjer för hur en hållbar utveckling ska uppnås och den sträcker sig in i det 21:a århundradet, därav namnet. Agendan är ett aktionsprogram som tar upp miljöproblem och pekar på nödvändiga åtgärder. De fyra huvudsakliga områdena är sociala och ekonomiska dimensioner, att bevara och förvalta resurser, att stärka viktiga samhällsgruppers roll samt medel för genomförandet. Agendan är inte juridiskt bindande, men däremot starkt politiskt och moraliskt förpliktande för de länder som deltog i konferensen. Förutom Agenda 21 antogs fyra andra dokument; Rio-deklarationen, Skogsprinciperna, Konventionen om klimatförändringar och Konventionen om biologisk mångfald. Riokonferensen var ett viktigt steg för att lägga ökad vikt vid och ge mer resurser för att lösa världens miljö- och utvecklingsproblem.⁵ Besluten som togs vid konferensen ses som början på en långsiktig process mot en miljömässigt hållbar utveckling. Vid Riokonferensen uppmanade man också alla kommuner att ta fram en lokal Agenda 21. Under hösten 1995 hade alla svenska kommuner påbörjat ett lokalt Agenda 21-arbete.⁶

2.1.5 Politik

Inom politiken är man på nationell nivå tvungen att följa de signaler som ges i den globala politiken, och det görs en hel del på miljöområdet från såväl regeringens som oppositionens sida. I Sverige har man exempelvis tänkt att lägga samman miljölagarna i en miljöbalk för att ge miljölagstiftningen ökad status.

I kretsloppspropositionen⁷ som antogs i riksdagen på våren 1993, står det: ”*Vad som utvinns ur naturen skall på ett uthålligt sätt kunna användas, återvinnas eller slutligt omhändertaras med minsta möjliga resursförbrukning och utan att naturen skadas*”. Kretsloppstänkandet ska genomsyra all verksamhet i samhället, i allt från samhällsplanering till offentlig upphandling. Kommunerna har en viktig roll i kretsloppsarbetet, och länsstyrelsen ska samordna de kommunala initiativen. Kommunerna ansvarar lokalt för många områden som har avgörande betydelse för miljön, exempelvis stadsplanering, vatten och avlopp, energi och kollektivtrafik. Detta gör att de har goda möjligheter att sprida miljötankandet genom sitt eget agerande. Regeringen har uppdragit åt alla kommuner att inleda ett lokalt Agenda 21-arbete senast 1996. Som en följd av detta krävs nya arbetsmetoder, och såväl kommuner som länsstyrelser tar fram miljöstrategier för hur de ska arbeta. I Göteborgs kommun har man till exempel inrättat en så kallad Kretsloppsnämnd som beräknas komma igång med sitt arbete till sommaren 1997. Denna nämnd ska driva kretsloppsarbete, samordna tekniska system och ansvara för kommunens avfallsuppgifter som service och taxor.⁸

⁵ Miljö- och Naturresursdepartementet, Agenda 21- en sammanfattning, 1993

⁶ Svenska Kommunförbundet, Agenda 21 i Sveriges kommuner, 1995, s 9.

⁷ Prop. 1992/93:180

⁸ Göteborgsposten 12/12-96, s 18

Det finns starka kopplingar mellan internationell ekonomi och miljö, vilket gör att miljöfrågorna är av strategisk nationell betydelse. Det finns till och med vissa som menar att miljöfrågorna måste tas med i beräkningen i de nationella säkerhetsfrågorna.⁹ Detta vittnar om att miljöfrågor har fått en mycket viktig roll och man kan anta att de kommer att vara viktiga även i framtiden.

2.1.6 Personligt engagemang

I och med allmänhetens ökade intresse och kunskap i miljöfrågor, ökar också engagemanget och viljan att dra sitt strå till stacken. Man kanske övergår till att köpa miljömärkta produkter och många har börjat med källsortering och kompostering i hemmen. Allmänhetens miljöengagemang märks inte bara på det privata planet, utan också på det yrkesmässiga. Det kan medföra att de anställda ställer krav på företagen om att agera miljöriktigt och personalen kan vara delaktig i att ta fram handlingsplaner för verksamheten. Ett starkt engagemang hos de anställda är en viktig faktor för att ett företag ska lyckas med sina uppsatta miljömål. Ett av argumenten som används av företag som förklaring till att de arbetar med miljöfrågor är att om de inte tillmötesgår de anställdas krav på att verksamheten ska bedrivas på ett miljömedvetet sätt så kan de på sikt få problem att rekrytera kompetent personal. När den generation som idag går i skolor och på dagis växer upp, kommer kanske kraven på arbetsgivarna öka ytterligare. De har vuxit upp med t ex källsortering och ser det som en självklarhet, vilket gör att de troligtvis kommer att se miljöarbete som lika självklart när de ska ut i yrkeslivet.

En viktig del i miljöarbete är att behålla engagemanget. Ett sätt att hålla engagemanget vid liv är utbildning. Ju mer man lär sig om något desto mer intresserad brukar man bli, vilket företag borde ta vara på. Det är ju trots allt det praktiska arbetet som räknas, så det räcker inte med att man har program och planer om man inte lever efter dem eller låter arbetet rinna ut i sanden.

2.2 Miljöjuridik

2.2.1 Miljöbalk

Det finns flera lagar som reglerar miljöfrågor och det pågår arbete med att sammanföra dessa till en miljöbalk. Detta föreslogs av den borgerliga regeringen hösten 1994¹⁰, och syftar till att skärpa miljölagstiftningen och ge den en mer central roll. Den följande regeringen, en socialdemokratisk, tyckte emellertid att det borgerliga förslaget var för svagt i vissa delar, så man har arbetat med att ta fram ett bättre. För närvarande pågår en utredning om miljölagstiftningen och regeringen väntas remittera frågan till lagrådet i januari 1997. Lagrådet ska därefter ge sitt yttrande i frågan, som sedan går tillbaka till regeringen. Någon gång under våren 1997 kommer antagligen en proposition till riksdagen och enligt den tidplan man nu arbetar efter föreslås den nya miljöbalken träda i kraft 1/1-98. Målet med en miljöbalk är att man ska skapa förutsättningar för en hållbar ut-

⁹ Hartman H, 1995, s 24

¹⁰ Prop. 1994/95:10

veckling i samhället. I och med att man sammanför miljölagarna i en miljöbalk räknar man med att skapa en bättre överblick och få en mer effektiv och lättillgänglig miljölagstiftning.

Reglerna ska bidra till att nu levande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö att leva i. För att uppnå dessa mål ska människors hälsa och miljön skyddas, natur- och kulturmiljöer skyddas, biologisk mångfald bevaras och fysisk miljö användas så att en från ekologisk, social och samhällsekonomisk synpunkt god hushållning med naturresurser och energi tryggas. Dessutom ska ett kretslopp med hushållning, återanvändning och återvinning av material främjas. Detta berör fastighetsföretag som t ex måste kunna erbjuda sina hyresgäster möjlighet att källsortera sitt avfall.

2.2.2 Avfallsskatteutredningen

En annan utredning som berör miljöfrågor är avfallsskatteutredningen, som hösten 1994 publicerade sitt betänkande "Avfallsfri framtid".¹¹ Syftet med denna är att förbränning och deponering av sorterat hushålls- och industriavfall i princip ska upphöra, och för att uppnå detta föreslår utredningen att man ska införa en statlig avfallsskatt. Målet är att minska de mängder som idag går till avfallsdeponi med 50 % på tio år.

2.2.3 Lagar, regler och förordningar som är viktiga ur miljösynpunkt

Här följer en översiktlig presentation av de nu gällande lagarna på miljöområdet.

Plan och bygglagen, PBL och Lagen om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk, BVL.

PBL trädde i kraft 1987 och innehåller regler om hur byggnader och andra anläggningar ska lokaliseras och fungera, och hur man på olika myndigheter reglerar och planerar var man ska få bygga. De regler som tidigare fanns i PBL's tredje kapitel, om byggnaders och anläggningars tekniska egenskaper, har samlats tillsammans med regler om typgodkännande och tillverkningskontroll i en ny lag, BVL. Denna lag ansluter också till EU's byggnadsdirektiv, och den trädde i kraft den 1 juli 1995. Den största förändringen i och med den nya lagen rör frågor om bygglovsplikt och en ny ansvarsfördelning mellan byggherre och byggnadsnämnd, där ansvarsfördelningen nu har blivit tydligare.

Boverkets byggregler, BBR

BBR innehåller föreskrifter och allmänna råd till bl a PBL, och reglerar till exempel rivning av byggnader.

Miljöskyddslagen, ML

Denna lag kom 1969, och den reglerar sk miljöfarlig verksamhet som avfallsbehandling och avfallsdeponering. Syftet med ML är att få en samlad reglering av miljöstörningar som uppkommer från fast egendom.

¹¹ SOU 1994:114

Renhållningslagen, RL

Här finns regler om hur avfall ska hanteras, och det är med stöd av denna lag som tillverkare fått ta ansvar för uttjänta produkter, det sk producentansvaret.

Arbetsmiljölagen, AML

AML är en av flera lagar som reglerar förhållanden på arbetsplatser. Tillsynsmyndighet är Yrkesinspektionen.

Naturresurslagen, NRL

NRL är en ramlag som främst verkar genom andra lagar. Den tillämpas exempelvis i kommunernas planläggning när de uppför miljökonsekvensbeskrivningar. Kraven på miljökonsekvensbeskrivning, MKB, skrevs in i Naturresurslagen 1991. Syftet med MKB är att redan på projekteringsstadiet jämföra olika alternativ för ett projekt med avseende på miljöpåverkan. Med i jämförelsen ska man ha en så kallad nollösning, som avser miljösituationen om man inte genomför projektet.

Lagen om kemiska produkter, LKP

Sedan 1 januari 1995 gäller denna lag, som lägger huvudansvaret på tillverkare av kemiska produkter för att dessa inte skadar människors hälsa eller miljön. Här finns krav på varuinformation och märkning, vilket underlättar för användare av kemiska produkter att undvika farliga ämnen och förenklar byte till ett miljövänligare alternativ.

Förordningen om CFC och halon, SFS 1988:716, samt Köldmediekungörelsen, SFS 1992:16

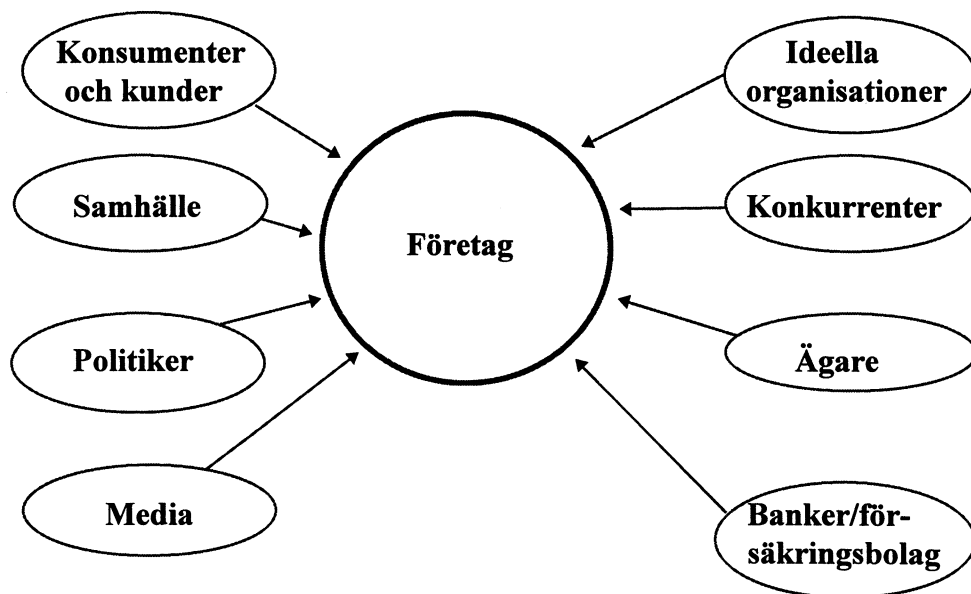
Syftet med dessa lagar är att avveckla användningen av så kallade klor-fluorkarboner, CFC och HCFC, och haloner. Klor-fluorkarboner bidrar till uttunning av ozonskiktet och bidrar också till växthuseffekten. Mjuka freoner, som man kallar HCFC, är mindre aggressiva än CFC. Förordningen anger vilka tider som gäller för avveckling av de olika ämnena.

3 MILJÖARBETE I FÖRETAG

För att klara sig i konkurrensen med andra företag, jobbar många företag med att försöka tillvarata de affärsmöjligheter som miljöarbete för med sig. En förutsättning för att lyckas med miljöarbetet är att miljöfrågor integreras i det dagliga företagsarbetet, och för att underlätta detta behöver man ett system för att organisera och planera miljöarbetet. I detta kapitel beskriver jag de faktorer som påverkar företagen utifrån, vilka motiv företagen kan ha för att bedriva miljöarbete och hur man kan bedriva miljöarbete på olika sätt beroende på vilka ambitioner man har.

3.1 Marknadskrafter som påverkar företagens miljöarbete

Från marknaden kommer nya önskemål och krav när det gäller miljöfrågor, och företagen måste anpassa sig till dem. Med marknaden menar jag här olika intressenter i företaget som exempelvis kunder, finansiärer, myndigheter, anställda, allmänhet och organisationer. Utöver dessa externa marknadskrafter finns det också interna krafter i företagen, från ledning, anställda och fackföreningar. I en bedömning av Sveriges storföretag som gjordes av Dagens Industri i mars 1996 ingår "visat miljöansvar" som en av fyra kriterier som undersökts. De övriga tre är långsiktig lönsamhetsutveckling, kompetent ledning och nöjda kunder. Detta visar vilken vikt marknadskrafterna har börjat ge miljöfrågorna inom näringslivet. Med marknadskraft menar man kanske i första hand krav från kunder och konsumenter, men när det gäller miljöfrågan kan man se många olika intressenter som har en stark påverkan på företagen.¹²



Figur 3 Externa marknadskrafter i företagens miljöarbete

¹² Nytt om NIOTUSEN Nr 53 apr 1996

De olika intressenterna ställer olika krav, allt ifrån direkta lagkrav till indirekta krav som måste uppfyllas för att behålla en marknadsposition. De företag som drivs med ett vinstsyfte måste ha en klar strategi för att satsa sina resurser rätt.

3.2 Motiv för fastighetsbolag att ägna sig åt miljöfrågor

För alla företag har det stor betydelse hur deras verksamhet uppfattas av omgivningen. Miljöarbete har därför stor strategisk betydelse, bland annat i marknadsföring, trovärdighet, konkurrensfördelar, lönsamhet och företagsprofil. Naturligtvis gäller det för företagen att rätta sig efter det som marknaden kräver. Man kan redan se att marknadens påverkan har lett till att de mest progressiva företagen har börjat redovisa sitt miljöarbete i sina årsredovisningar eller i separata miljöredovisningar. Än så länge är de mer policydokument än reella numeriska presentationer, men kvaliteten stiger för varje år.¹³

3.2.1 Även förvaltning inverkar skadligt på miljön

Den främsta anledningen för fastighetsbolag att ägna sig åt miljöfrågor är att fastighetsförvaltning kan påverka miljön på ett negativt sätt. Det är lätt att se att byggverksamhet har direkt påverkan på miljön, genom att studera materialåtgång och avfallsmängder vid ett bygge. Även vid rivning ser man direkta konsekvenser på miljön, till exempel när det gäller att ta vara på miljöfarliga material som man har byggt in. Det har under flera år pågått forskning om kretsloppsanpassat byggande och selektiv rivning, och såväl mängd som sammansättning på restprodukter från nybyggnad och rivning är väl kartlagt. Nu har man även fått upp ögonen för restprodukterna som uppstår under förvaltningsskedet och vad de har för miljökonsekvenser.

Inom de miljöproblemområden som man talar mest om kan man se att fastighetsförvaltning bidrar till problemen.¹⁴

Växthuseffekten

När det gäller växthuseffekten är det framför allt förbränning av fossila bränslen som är orsaken, men även freoner i kylsystem, kylskåp och isolering gör att växthuseffekten ökar.

Försurningen

Förbränning av olja är det som har störst betydelse för försurning. Under ett hus livstid sker 90 % av den totala energiförbrukningen under förvaltningsskedet. Restrerande 10 % förbrukas under byggnations- och rivningsskedet.

Uttunning av ozonskiktet

Det stora hotet mot ozonskiktet är freoner. I många kylsystem och kylskåp används freon som köldmedium. Freon används också ibland vid framställning av isolering.

¹³ Nytt om NIOTUSEN Nr 53 apr 1996

¹⁴ Martin Dahllöf, Skanskas information på seminarium hos Fastighetsägareförbundet, hösten 1996.

Övergödning

Problem med övergödning av vattendrag och sjöar kan delvis undvikas om man utformar fastigheter på ett sådant sätt att man kan ta hand om avloppsvattnet på ett bra sätt. Vid förbränning av fossila bränslen bildas kväveoxider, som även de bidrar till övergödningen.

Miljöfarliga ämnen

Det finns en lång rad miljöfarliga ämnen som används i byggnader. Några är PVC, ftalater (ett östrogenliknande ämne som kan inverka negativt på reproduktionsförmågan), kvicksilver och bly.

Resursförbrukning och avfallshantering.

När det gäller resursförbrukningen gäller det att minska uttaget av ändliga resurser. Det optimala är att återanvända materialet, och om det inte går kan man återvinna materialet genom malning eller nedsmältning. Endast i undantagsfall bör man lägga material på deponi. En förutsättning för att materialet tas om hand på bästa möjliga sätt är att det finns möjlighet att källsortera avfallet.

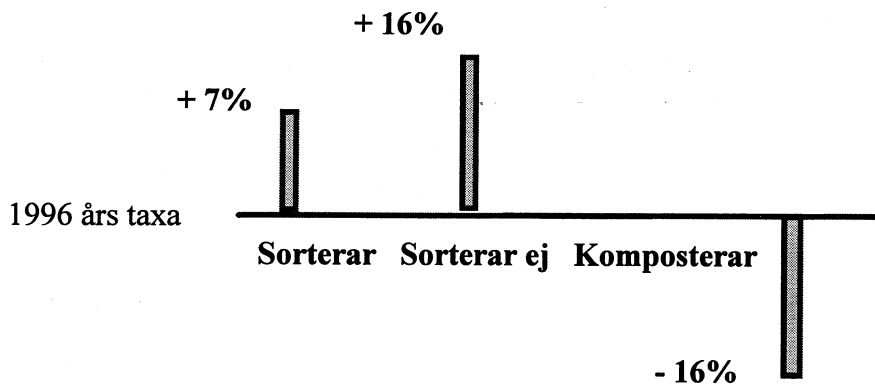
3.2.2 Ekonomi

En tungt vägande orsak för fastighetsbolag att syssla med miljöfrågor är ekonomi. Hur vackra formuleringar man än kan läsa i företags miljöpolicy, så är det ändå ett ekonomiskt intresse som är den drivande kraften för företag att bedriva miljöarbete. På kort sikt kostar det tid och pengar, medan man långsiktigt kan vinna på att profilera sig som miljövänlig. Det skapar goodwill, och kan vara en förutsättning för fortsatt verksamhet. Detta är sådant som har en indirekt påverkan på lönsamheten.

Om man ser på de mer direkta effekterna av miljöarbete så finns det vissa saker som ger en snabb förbättring av lönsamheten, där jag vill nämna avfallshantering som ett exempel. I Göteborgs kommun höjde Renhållningsverket taxan för sophämtning 1/1-97. Generellt höjdes taxan med 7%, och då ingår utsättning av nya sopkärl för sortering i "biologiskt" respektive "icke biologiskt" avfall. För fastighetsägare som inte vill ha sopsortering läggs ytterligare 9% på den nuvarande taxan. Om man däremot tar hand om det biologiska avfallet själv, i egen kompost på fastigheten, så får man en rabatt på 23%, och "tjänar" istället 16% i jämförelse med nuvarande taxa.¹⁵ Om man räknar med att sophämtningskostnaden utgör 5% av drift- och underhållskostnaden för lokaler¹⁶ förstår man att en sådan här åtgärd fungerar som en sporre för fastighetsägare att göra något konkret i miljöarbetet.

¹⁵ Ulf Arnberg, Renhållningsverket, Göteborgs kommun, Telefonintervju 961018.

¹⁶ Svensk Fastighetsindikator 1993, s 67



Figur 4 Nya sophämtningstaxor i Göteborgs kommun fr o m 1/1-97.

3.2.3 Banker och försäkringsbolag

I sina riskbedömningar av företag börjar banker och försäkringsbolag nu studera lån- och försäkringstagarna utifrån miljöperspektiv. Detta kan få till följd att företag som inte bedriver ett trovärdigt miljöarbete får dyrare lån och försäkringar. Som exempel kan nämnas Trygg Hansa, där miljöarbetet vägs in som en av flera faktorer när de bedömer verksamheten hos företag som ska försäkras. Än så länge ger man dock inga generella rabatter till följd av miljöledningssystem, eftersom dessa i sig inte säger något om hur man bedriver verksamheten i praktiken.¹⁷ Ett annat konkret exempel på denna typ av försiktighet inom bygg- och fastighetsbranschen är Stadshypotek som upphörde att finansiera vad som visade sig vara sjuka hus.¹⁸

3.2.4 Konkurrenter

Ju fler fastighetsbolag som miljöanpassar sin verksamhet desto större blir pressen på resterande bolag. Till att börja med kan det vara en konkurrensfördel att bedriva miljövänlig verksamhet, men efter ett tag kan det bli en nödvändighet för att ha något i branschen att göra. Bland de företag som redan har ISO 14001-certifierade miljöledningssystem finns än så länge (i januari 1997) inga fastighetsbolag, men det finns flera som har tagit fram miljöprogram och driver ett trovärdigt miljöarbete. Bostadsbolaget, ett kommunalt bostadsbolag i Göteborg, har exempelvis utlyst 1997 som sitt miljöår, och satsar hårt på att profilera sig som ett miljömedvetet företag.

3.2.5 Tekniska respektive affärsmässiga värden

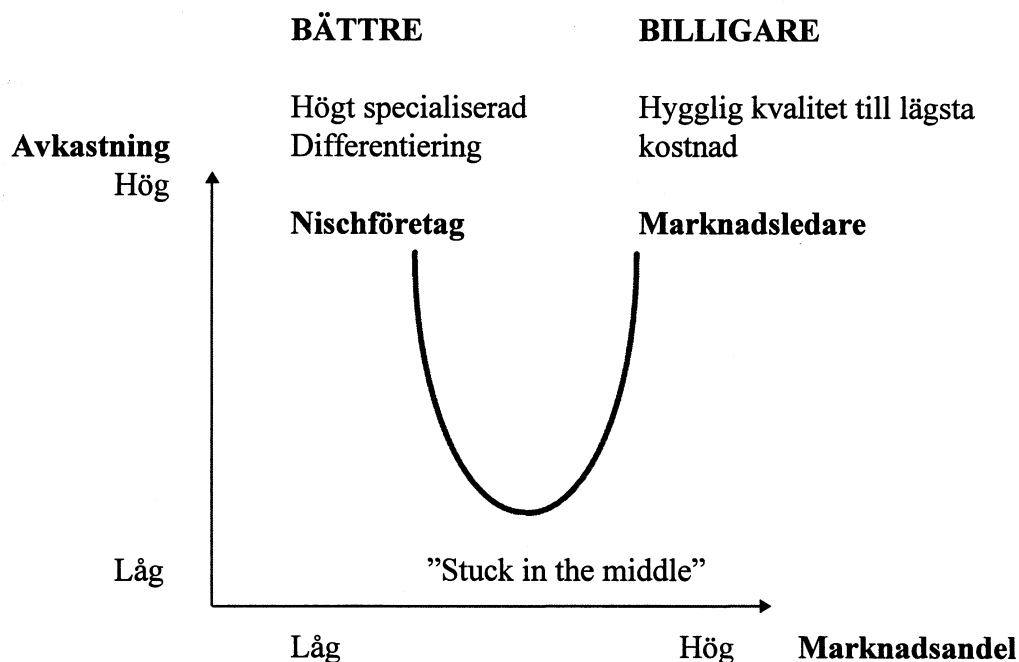
De krav som ställs på företag kan delas in i tekniska och affärsmässiga. De tekniska kraven styrs av lagar och regler för hur företag ska agera på miljöområdet, medan de affärsmässiga styrs av företagets intressenter genom de krav de ställer på företagen och dess produkter. För att leva upp till dessa krav måste företag bedriva ett trovärdigt miljöarbete.

¹⁷ Karl-Johan Österberg, Trygg Hansa, Telefonintervju 970116

¹⁸ Backman M, m fl, 1995, s

De tekniska synpunkter man kan ha på miljöarbete är t ex hur man följer gällande lagstiftning och hur man efterlever sina miljöprogram i verkligheten. Detta är saker som är relativt enkla att undersöka. Svårare blir det att ta reda på de affärsmässiga aspekterna på miljöarbetet, med vilket man kan mena omgivningens inställning till hur man sköter sig på miljöområdet. Ett sätt att ta reda på detta är att anlita konsulter för att göra kundundersökningar.

Ett sätt att öka de affärsmässiga värdena i ett företag är att göra en strategisk fokusering, som innebär att man koncentrerar verksamheten och ser till att företaget utnyttjar sina starka sidor bättre. För att klara av detta måste företagen ta fram affärsplaner och utveckla strategier där man fokuserar på lönsamma segment av marknaden.¹⁹ Ett sådant lönsamt segment kan exempelvis vara miljöanpassade lokaler. Om man satsar på att kunna erbjuda lokaler som är miljöanpassade enligt hyresgästernas önskemål, kan man nischas ut som miljömedveten fastighetsägare och därmed bli bäst inom detta segment. Denna strategi beskrivs med den så kallade Porterkurvan, som visar de två sätt som finns att konkurrera på enligt Porter. Antingen har man en dominerande position på marknaden eller också blir man bäst inom sin nisch.²⁰



Figur 5 Porterkurvan

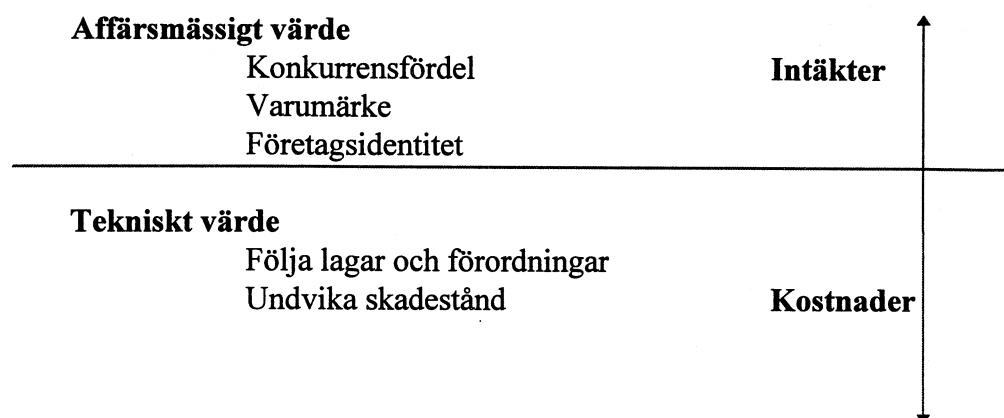
Några av de affärsmässiga fördelar som företagen vill uppnå till följd av att de lägger ned arbete på miljöfrågor är konkurrensfördelar och att förstärka varumärke och företagsidentitet. Varumärken spelar en stor roll, varför det har blivit en strategiskt viktig fråga för företagsledningarna att skydda och förstärka sina varumärken. Att jobba med ett seriöst miljöarbete ger bra goodwill, vilket hjälper till att ge varumärket en positiv klang

¹⁹ Fernström, G, 1994, s. 10

²⁰ Fernström, G, 1994, s. 75 f

i allmänhetens öron. Företagsidentitet handlar dels om hur omvärlden uppfattar företaget men också hur den egna personalen uppfattar företaget. Identitet skiljer sig från image genom att det även inbegriper denna subjektiva uppfattning om företaget. En mycket viktig faktor för framgång är motivation och stolthet hos medarbetarna, vilket kan underlättas om företaget bedriver ett seriöst miljöarbete. En anställds delaktighet kan endast nås genom dennes medvetande, engagemang och kunnande.²¹

Om man ser på vilka kostnader ett företag har för miljöarbete, kan man konstatera att en viss nivå av miljöarbete är nödvändig. Det beror på att man måste följa lagar och förordningar så att man slipper dras in i skadliga miljöprocesser och undviker skadestånd. Eftersom kostnaderna för att hålla denna nivå finns oberoende av hur man bedriver det övriga miljöarbetet, borde det vara naturligt att försöka skapa intäkter genom att utnyttja det strategiska värdet som ett aktivt miljöarbete kan innebära.²²



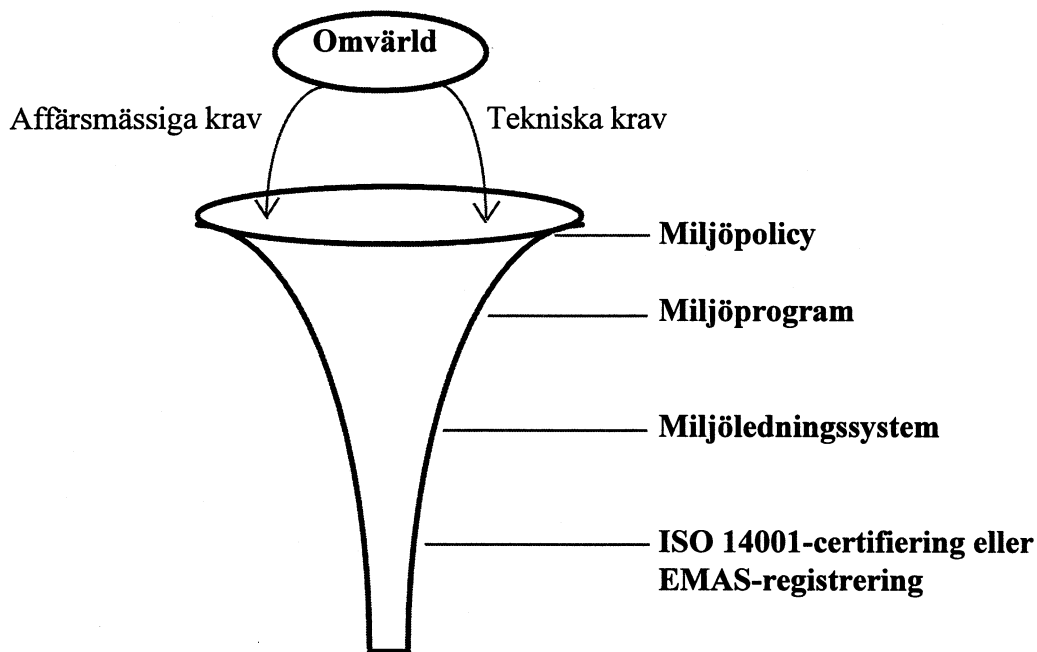
Figur 6 Motiv för företagens miljöarbete

3.3 Olika ambitionsnivåer på miljöarbete

Man kan bedriva miljöarbete i företag på olika sätt och det verkar inte finnas någon patentlösning som passar för alla företag. Det går att dela in miljöarbetet i ett antal steg beroende på vilken ambitionsnivå man har. För att symbolisera det kan man se det som en tratt med de enklaste, och vanligaste, stegen överst i tratten och de mer sofistikerade stegen neråt.

²¹ Karpesjö A, 1992, s 66

²² Nytt om NIOTUSEN Nr 53 apr 1996



Figur 7 Nivåer i miljöarbetet

Ovanför tratten finns omgivningens påverkan på företagets sätt att bedriva sitt miljöarbete. Denna påverkan kan delas in i affärsmässiga krav, som kommer från samhället i stort i form av önskemål och krav från företagets olika intressentgrupper, och tekniska krav som finns i lagar och förordningar.

3.3.1 Miljöpolicy

Överst i tratten finns företag som har antagit en miljöpolicy, men som inte direkt har någon utarbetad handlingsplan för hur man ska genomföra sin miljöpolicy. I en miljöpolicy brukar man ange vilka långsiktiga mål man har för företagets miljöarbete och vilka miljöområden man tycker är viktiga att arbeta med. Så här långt har många företag redan kommit i sitt miljöarbete.

3.3.2 Miljöprogram

På nästa nivå hamnar företag som har antagit en miljöpolicy och dessutom tagit fram ett miljöprogram eller en handlingsplan för miljöarbetet. Där har man sett över rutiner för hur man arbetar och studerat verksamheten ur ett miljöperspektiv. I miljöprogrammet kan man ange lite mer detaljerat hur man ska bedriva miljöarbetet och det kan innehålla uppgifter om ansvarsfördelning, tider och uppföljningsrutiner.

3.3.3 Miljöledningssystem

Därefter kommer en nivå som innehåller företag med ett miljöledningssystem, som fungerar som en kontroll på att man lever upp till det man föresatt sig i sin miljöpolicy.

Man kan använda färdiga system för miljöledning, ISO 14001 eller EMAS, eller så kan man ta fram egna system. Ett miljöledningssystem ska fungera som en ram för hur miljöarbetet inom företaget ska bedrivas. Det bör behandla en rad delar, som:

- miljöpolicy
- verksamhetens miljöeffekter
- miljömål och prioriterade miljöområden
- miljöprogram
- miljömanual och dokumentation
- miljörapporter
- miljörevisioner
- miljöutvärdering

3.3.4 ISO-certifiering eller EMAS-registrering

Längst ner i tratten, på den mest detaljerade nivån, hamnar företag som har kommit så långt att de har ISO 14001-certifierat eller EMAS-registrerat sina miljöledningssystem. Då har man ett krav utifrån att leva upp till det man säger sig göra, från en extern miljörevisor eller från ett certifieringsorgan som kommer och kontrollerar företaget. På det viset har man ett slags garanti för att man tar miljöhänsyn i sin verksamhet. Det säger dock inget om vilken nivå man har på sitt miljöarbete, utan bara att man gör det man säger sig göra och att man har ett strukturerat ledningssystem för att väga in miljöfrågor på alla nivåer och funktioner inom företaget. I kapitel 5.1.2 respektive 5.1.3 finns mer detaljer om dessa standardsystem för miljöledning.

4 METOD

Detta examensarbetet är gjort i form av en fallstudie, där jag har undersökt Skanska Fastigheter Göteborg och deras miljöarbete. Fallstudien har i sin tur som syfte att besvara vad det generellt finns för anledning för fastighetsföretag att införa miljöledningssystem.

Under arbetets gång har jag intervjuat min handledare på Skanska Fastigheter Göteborg, Martin Dahllöf, som arbetat som controller och miljöansvarig på avdelningen. Han har, tillsammans med Åsa Aulin som jobbat med miljöfrågor, besvarat mina frågor kring Skanskas miljöpolicy och miljöprogram och andra frågor som rör Skanska. Vidare har jag telefonintervjuat en rad personer för att få svar på frågor om bl a miljöledningssystem, certifieringsprocessen och avfallstaxan i Göteborgs kommun.

En stor del av arbetet är inriktat på miljöledningssystem och miljöarbete i fastighetsföretag i allmänhet. Detta gör att man kan generalisera delar av resultatet och en del av slutsatserna kan anses gälla inte bara för Skanska Fastigheter Göteborg utan även för andra fastighetsföretag. De delar som behandlar miljöarbetet inom Skanska Fastigheter Göteborg bygger på Skanska Fastigheters Miljöprogram, vilket gör att detta resultat blir specifikt för dem och inte kan sägas gälla för andra bolag.

4.1 Litteraturstudie

Det inledande arbetet har bestått av litteraturstudier, där jag har satt mig in i problematiken kring miljöledning och de system för detta som finns. Jag har satt mig in i hur de standardsystem som finns är uppbyggda och tänkta att fungera. För att få en uppfattning om detta har jag dels läst litteratur på området, dels telefonintervjuat personer som arbetar med denna typ av uppgifter, t ex personer som arbetar på certifieringsföretag.

4.2 Fallstudie

Efter den teoretiska delen av rapporten kommer jag in på fallstudien, där jag har studerat Skanska Fastigheter Göteborgs miljöarbete. För att bedöma deras miljöarbete har jag gjort en uppdelning i två delar, en teknisk och en affärsmässig bedömning. I den tekniska bedömningen har jag jämfört Skanska Fastigheters miljöprogram med ISO DIS 14001. Den affärsmässiga bedömningen har jag gjort utifrån en attitydundersökning bland hyresgäster om vilka önskemål de har om miljöanpassade lokaler.

4.3 Attitydundersökning

För att få svar på frågan ovan, har jag dels fått tips av Per Boström som jobbar på ett konsultföretag som bl a gör kundundersökningar²³, dels har jag studerat litteratur om ämnet.²⁴

I en ”förintervju” har jag varit i kontakt med två företag som har en tydlig miljöprofil, dvs företagen marknadsför sig såsom miljömedvetna, och bett dem betygsätta ett antal åtgärder som man kan vidta för att få lokaler som är bättre ur miljösynpunkt. Utifrån detta resultat har jag sedan ställt samman några exempel på lokaler med olika grad av miljöanpassning. Attitydundersökningen har genomförts så att jag har skickat ut en enkät till respondenterna, för att senare ringa upp dem för att få frågorna besvarade. En del av de som deltagit har svarat när jag har ringt dem, medan andra har bett att få fylla i enkäten i lugn och ro och skicka svaret till mig per post. I undersökningen har respondenternas uppgift varit att ange om de upplever ett mervärde av de olika åtgärder för miljöanpassning som finns i lokalerna i exemplen.

Jag har skickat ut 23 stycken enkäter, dels till 12 hyresgäster som hyr lokaler av Skanska Fastigheter Göteborg och dels till 11 hyresgäster som hyr av andra fastighetsägare. Skanska har valt ut 12, för dem viktiga, hyresgäster och sedan har jag försökt hitta företag som har samma eller liknande verksamhet och som hyr av andra. De företag som är med i undersökningen bedriver alla kontors- eller butiksverksamhet i centrala Göteborg.

²³ Per Boström, Infratest Burke, telefonintervju oktober 1996.

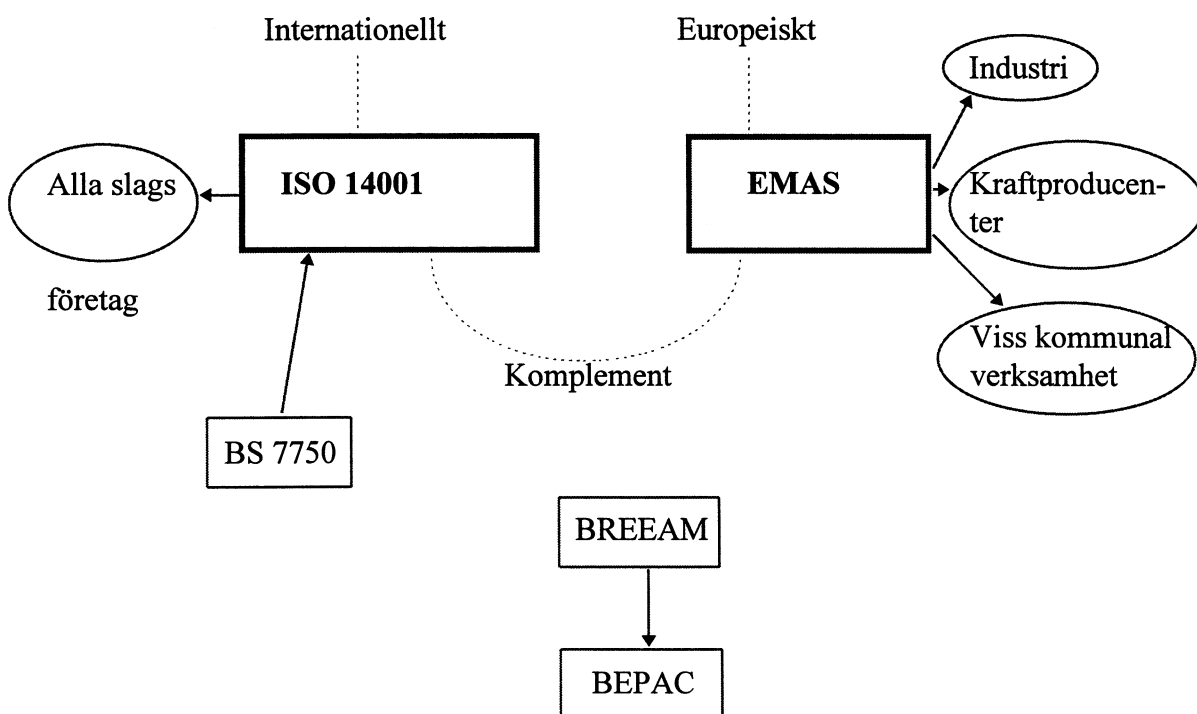
²⁴ Lekwall, P, Wahlbin, C, 1993.

5 MILJÖLEDNINGSSYSTEM

Syftet med miljöledningssystem är att företagen ska gå ett steg före myndigheternas miljökrav och på så sätt delvis leda utvecklingen av miljöanpassning i samhället. När ett företag har kommit så långt i miljöarbetet att man ska införa ett miljöledningssystem, måste man besluta om man ska utgå från de färdiga och standardiserade system som finns eller om man ska gå sin egen väg. Tar man fram ett eget system får man troligtvis ett styrsystem som fungerar i organisationen och som är skräddarsytt för den verksamhet man bedriver. Om man väljer ett standardsystem kan man dock få vissa fördelar jämfört med att ta fram ett eget. Man kan spara pengar på att man slipper lägga ner så mycket tid som krävs för att ta fram ett eget system, och man riskerar inte att missa viktiga bitar eftersom de färdiga systemen är väl genomarbetade och strukturerade. En stor fördel med standardsystem är att man kan certifiera eller registrera verksamheten enligt standarder, och på så vis få ett bevis på att man har ett genomarbetat miljöledningssystem.

5.1 Vilka standardsystem för miljöledning finns?

På marknaden finns ett antal färdiga system att tillgå och därför behöver inte varje företag utveckla sina egna system och metoder. Om man använder ett standardsystem förklarar kommunikationen mellan företag, och det blir lättare att jämföra företag mot varandra. Det underlättar också för utomstående att göra en objektiv bedömning av företagets miljöprestanda, eftersom det finns en klar struktur i de standardiserade systemen. En annan fördel med standardsystem är att man, efter en granskning av ett oberoende granskningsföretag, kan få ett skriftligt bevis på att man lever upp till målen man har satt upp. Detta bevis kan användas i marknadsföringssammanhang, och det blir allt vanligare att kunder och andra intressenter kräver sådana bevis eller certifikat.



Figur 8 Standardiserade miljöledningssystem

Ett miljöledningssystem ska vara en hjälp för företagsledningen att bedriva ett aktivt miljöledarskap, och det ska innehålla strategiska verktyg för det löpande miljöarbetet. De olika miljöledningssystemen som idag finns skiljer sig åt på vissa punkter, men de har också många gemensamma ingredienser. De system som verkar få störst betydelse i framtiden är ISO 14001 och EMAS. De båda är inte varandras konkurrenter utan ska snarare ses som komplement till varandra. Nedan följer en uppställning av de vanligaste miljöledningssystemen:

5.1.1 BS 7750

BS 7750 är ett miljöledningssystem som härstammar från Storbritannien. Det är nära besläktat med BS 5750, som är ett kvalitetssäkringssystem och som legat till grund för kvalitetsstandarden ISO 9000. Systemet används till att beskriva ett företags miljöledningssystem, utvärdera dess handlande, och att formulera miljöpolicy och miljöprogram. Det ska även borga för fortlöpande förbättringar inom miljöområdet. BS 7750 publicerades 1992, och det är frivilligt för företag att delta. Det finns ett inbyggt krav på att man gör periodiskt återkommande revisioner av systemet, för att se till att det är effektivt och att man uppnår de uppställda målen, samt att man uppfyller gällande lagstiftning. På våren 1995 var ca 160 företag certifierade enligt BS 7750, varav drygt 100 var brittiska.²⁵ I och med att ISO 14001 kom i en färdig version under hösten 1996 kommer BS 7750 att upphöra. De som redan är certifierade enligt BS 7750 kommer troligtvis att kunna konvertera systemen till ISO 14001 på ett enkelt sätt.²⁶

5.1.2 ISO 14001

1992 påbörjades ett världsomfattande standardiseringsarbete inom miljöområdet, och det ledes av en teknisk kommitté, TC 207. Arbetet i denna kommitté kommer att resultera i en rad olika standarder, vilka har fått benämningen ISO 14000-serien. Anledningen till att man vill ha en internationell standard är att det kan underlätta handelsutbyte av varor och tjänster mellan länder. De olika standarderna i ISO 14000-serien kan ses som en verktygslåda som innehåller verktyg av två olika slag²⁷:

organisationsverktyg : miljöledningssystem
miljörevision
miljöprestanda

och **produktionsverktyg :** livscykelanalys
miljömärkning

Styrkan med dessa standarder är att de utgörs av ett helhetstänkande, med följande fördelar:

- 1 Standarderna täcker alla strategiskt viktiga områden i ett företags miljöarbete
- 2 Ett liknande arbetssätt och arbetsgång som i kvalitetsstandarden ISO 9000-serien. Kvalitet och miljö hänger till stor del samman, och det kan vara smidigt att arbeta med dessa frågor på ett likartat sätt.

Standarderna bygger på en bred internationell samsyn i miljöfrågor.

²⁵ Miljö & utveckling 3-4/96, s 19

²⁶ <http://www.quality.co.uk/quality/bs7750.htm>

²⁷ Allmänna standardiseringsgruppen, STG, 1996, s 9 ff

Miljöledningssystem - ISO 14001

Ett miljöledningssystem ska underlätta för en organisation att strukturera och bedriva ett effektivt miljöarbete. Det bygger på en återkommande process med en ständig förbättring av miljöarbetet. I systemet ingår krav på att fastställa ett mål med verksamheten, etablera ett engagemang för miljö hos de anställda, säkerställa kompetens och kunskap samt kontroll och revision av verksamheten. De viktigaste bitarna i arbetet med miljöledningssystemet är:

- fastställande av miljöpolicy
- planering och införande av miljöledningssystem
- kontroll av miljöledningssystemet
- ledningens revision av funktion och effektivitet av miljöledningssystemet

De övriga delarna av serien är:

Miljörevision - ISO 14010-12

Miljörevision syftar till att ge en systematisk, dokumenterad och objektiv värdering av hur väl organisationen, ledningsrutinerna och utrustningen för miljöskyddet fungerar. Den som utför en miljörevision kan antingen vara en extern eller en intern revisor. Det övergripande målet är att följa upp och stärka det förebyggande miljöarbetet i verksamheten. Utgångspunkter för standardisering av miljörevision är:

miljöledningssystem
lagar
miljöprestanda
fastighet
företagsköp
miljöuttalande

De kommande standarderna kommer att ta upp principer för revision och vilka kvalifikationer som en miljörevisor bör uppfylla.

Miljömärkning - ISO 14020-24

Miljömärkning syftar till att vägleda och informera konsumenter om miljöegenskaper hos olika produkter. Tanken är att vi konsumenter väljer miljömärkta produkter om vi ges en möjlighet och därigenom stimuleras näringslivet till att miljöanpassa produktutvecklingen i ökad utsträckning.

Miljöprestanda - ISO 14031

Syftet med en standard för miljöprestanda är att få hjälp att följa upp genomförandet av miljöledningssystemet. Det ska gå att jämföra miljöarbetet i olika företag och organisationer inom samma bransch, vilket kan vara speciellt intressant för finansiella organ som banker och försäkringsbolag.

Livscykelanalys - ISO 14040-43

Denna standard syftar till att göra en helhetsmässig miljöbedömning av produkter i ett livscykelperspektiv, dvs från råvaruutvinning till slutlig avfallshantering.

Den standard som gäller miljöledningssystem är alltså ISO 14001, och den färdiga svenska utgåvan kom ut i slutet av oktober 1996. Samma gäller för standarden för miljö-

revision, ISO 14010-14012. De övriga väntas inte bli klara förrän tidigast under 1997-1998.

I början av 1997 fanns det flera företag som var certifierade enligt ISO 14001 eller ISO DIS 14001, bland andra ABB Kabel AB, Landis & Staefa AB, HP Flugger, AdeKema AB och Semcon Engineering AB²⁸ och SCA Mölnlycke Clinical Products AB Nonwoven.

5.1.3 EMAS

EMAS står för Eco Management and Audit Scheme, som på svenska betyder "EU's miljöstyrnings- och miljörevisionsordning". Syftet med EMAS är att stimulera företag att utveckla sitt miljöarbete på ett systematiskt och enhetligt sätt, samt att ge företag som arbetar aktivt med miljöfrågor ett erkännande som kan användas, t ex i marknadsföringssammanhang, över hela Europa. Meningen är att standarden ska främja positiv miljöstyrning och förse allmänheten med information om hur de deltagande företagen sköter sig på miljöområdet. EU's EMAS-förordning²⁹ gäller i Sverige sedan 1 januari 1995. Miljölagstiftningen sätter minimivårer för miljöskydd, men EMAS kompletterar detta genom att företag som gör mer än vad de måste får ett erkännande.

De som kan söka EMAS-registrering är för närvarande företag som bedriver industriell verksamhet, kraftproducenter, viss kommunal verksamhet, avloppshantering och återvinning. På sikt är det meningen att även andra typer av företag ska kunna EMAS-registreras. 1998 kommer en översyn av EMAS-förordningen göras och om det finns ett behov ska förordningen revideras och kompletteras. I flera europeiska länder pågår just nu försöksverksamhet med EMAS i nya branscher, dvs andra än de som redan kan ansöka om registrering. Ett sådant försöksarbete pågår även i Sverige, under ledning av Miljöstyrningsrådet. De sektorer som planeras ingå i försöksverksamheten är skogsbruk, transporter, bygg- och anläggningssektorn samt fastighetsskötsel, offentlig förvaltning, kommunal verksamhet, tjänstesektorn samt små och medelstora företag. Syftet med detta försök är att under realistiska förhållanden erhålla praktiska erfarenheter av EMAS, för att senare föreslå lämpliga revideringar och kompletteringar av EMAS-förordningen inför den kommande översynen.³⁰

Man ansöker om registrering av varje enskild anläggning och inte för ett helt företag.³¹ Det som krävs för en EMAS-registrering är :

- miljöpolicy
- miljöutredning
- miljöprogram
- miljöstyrningssystem
- miljörevision
- miljöredovisning
- kontroll
- registrering och information

²⁸ SIS Förteckning 1996-12-05

²⁹ Förordning nr 1836/93

³⁰ Miljöstyrningsrådet, EMAS-nytt nr 4 1996, s 1

³¹ Svenska miljöstyrningsrådet, Vad är EMAS?, 1995

Vid årsskiftet 96-97 fanns det 16 EMAS-registrerade företag i Sverige, varav en del också har ISO 14001-certifierats. Några av dessa är AdeKema AB, SCA Mölnlycke Clinical Products AB Nonwoven, Perstorp Flooring AB, ABB Kabel AB och Stora Fors AB.³²

5.1.4 BREEAM

I Storbritannien, där man för övrigt ligger långt framme när det gäller miljöledningssystem, har ett system för att värdera en byggnad i dess projekteringsfas tagits fram. Detta system kallas BREEAM, vilket står för Building Research Establishment Environmental Assessment Method. En projekterad byggnad värderas utifrån en uppsättning definierade miljökriterier, och det gör det möjligt att få en miljömärkning på byggnaden. Utvärderingen resulterar i ett BREEAM-certifikat som kan anslås i byggnaden eller användas i marknadsföringssyfte. De kriterier som bedöms är: global miljöpåverkan, utomhusmiljö och inomhusmiljö.³³

5.1.5 BEPAC

I Kanada har man utvecklat BREEAM till något som kallas BEPAC, Building Environmental Performance Assessment Criteria. Här gör man en skillnad mellan projektering och förvaltning, och det är olika kriterier som värderas i de olika skedena.³⁴

5.1.6 Skillnader mellan ISO 14001 och EMAS

Stora likheter finns mellan ISO 14001 och EMAS, exempelvis har de båda systemen samma syfte och de är innehållsmässigt likartade. De fungerar som komplement till varandra och inte som konkurrerande system. Den stora skillnaden mellan systemen är att EMAS går lite längre och det finns krav på en offentlig miljöredovisning, där företagets miljöarbete publiceras. I EMAS finns också starkare krav på en inledande miljöutredning. ISO 14001 ska främst ses som ett ledningsinstrument som fungerar inom företaget, för att säkerställa en viss nivå på företagets miljöarbete. Här följer en uppställning av några andra skillnader mellan de båda systemen.

- EMAS är ett myndighetsinitiativ och vänder sig till företag inom EU, medan ISO är internationellt och kom på initiativ från näringslivet.
- EMAS är än så länge bara öppen för industriföretag, men ISO kan gälla alla slags företag.
- EMAS är anläggningsorienterat, medan ISO gäller hela företag.
- EMAS kräver en offentlig miljöredovisning, men ISO kräver enbart att ledningen ska ta ställning till om och i så fall hur företaget ska kommunicera sina miljöaspekter till omgivningen.
- Företag registreras enligt EMAS medan de certifieras enligt ISO.
- EMAS är en förordning, ISO är en standard.
- En ISO-certifiering följs kontinuerligt upp genom periodiska revisioner två gånger per år så länge företaget vill behålla sitt certifikat. När en anläggning är godkänd en-

³² Miljöstyrningsrådet, EMAS-nytt nr 4 1996, s 2

³³ Svenska kommunförbundet, Miljöanpassat fastighetsföretagande- en förstudie, 1996, s 27

³⁴ Svenska kommunförbundet, Miljöanpassat fastighetsföretagande- en förstudie, 1996, s 28

ligt EMAS görs revision efter ett till tre år. (Den årliga miljöredovisningen behöver inte granskas varje år).

För närvarande kan ett fastighetsföretag alltså inte ansöka om EMAS-registrering utan är hänvisade till ISO-certifiering. Detta faktum ligger till grund för att jag fortsättningsvis har fokuserat på ISO 14001.

5.2 Hur införs ett miljöledningssystem?

Eftersom ett miljöledningssystem i mångt och mycket liknar system för kvalitetsstyrning, har jag dragit paralleller till hur man brukar införa sådana³⁵ och gjort en modell för hur man kan införa miljöledningssystem.

Att införa nya styrsystem i en organisation kräver resurser och engagemang hos de anställda. I en organisation finns olika processer och aktiviteter som bidrar till hela företagets miljöpåverkan. Det finns krav på hur verksamheten ska bedrivas, dels tekniska krav i form av lagar och förordningar och dels affärsmässiga krav i form av krav och önskemål från företagets intressenter.

Inledningsvis i arbetet med att införa ett miljöledningssystem är det lämpligt att kartlägga vad man vill och behöver styra för att leva upp till de krav som finns med hänsyn till miljön. Därefter kartlägger man hur styrningen man har idag fungerar och jämför det med hur man vill ha det. Detta inledande arbete är viktigt när man ska införa ett miljöledningssystem, eftersom man annars inte vet vad och hur man vill förändra.

För att spara resurser och förenkla införandet senare, bör man utgå från det miljöprogram eller motsvarande som man har redan och försöka tillvarata så mycket som möjligt av detta. Man ska inte dra sig för att göra större förändringar om man tror att det behövs med hänsyn till framtida lönsamhet eller skärpta krav.

Den styrning och de förändringar som behövs för att nå de mål man har satt upp ska sedan utarbetas mer detaljerat och introduceras i organisationen. Det kan vara klokt att prioritera de förändringar som ska göras och införa förändringarna efter hand, i stället för att försöka förändra allt med en gång. Det beror på att man troligtvis inte har de resurser som krävs för att förändra allt på en gång och för att det är enklare att utvärdera om man har färre nya komponenter i sitt sätt att styra. Dessutom är det lättare för de anställda att acceptera ett nytt styrsystem om de känner igen vissa av de ”gamla” delarna.

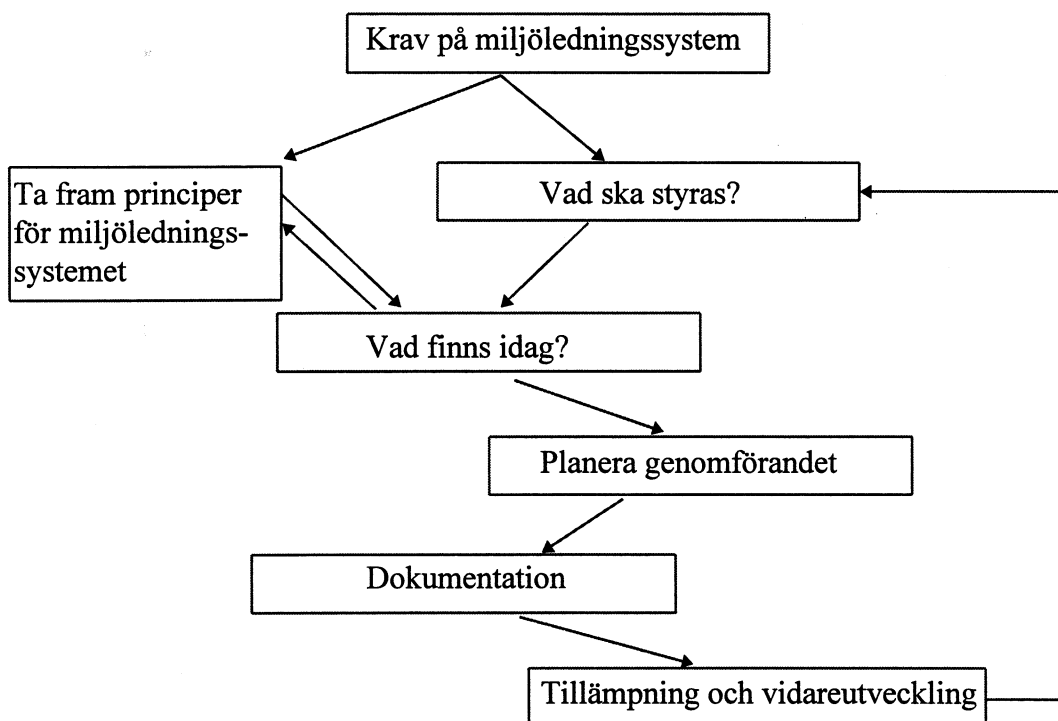
Något av det allra viktigaste när man inför nya styrsystem är företagsledningens stöd. Så är fallet även när det gäller miljöledningssystem. Miljöledning handlar inte bara om att utveckla system för miljöarbetet, utan också om att utveckla attityder i organisationen. För att åstadkomma attitydförändringar i alla led är ledningens synliga engagemang direkt avgörande. Ledningen kan inte enbart skriva under en välformulerad miljöpolicy, utan den måste även se till att resurser i form av pengar och personal finns avsatta för att

³⁵ Landin A och Institutionen för byggnadsekonomi, 1994, s 18:14 ff

uppfylla miljömålen. Det gäller också att hålla engagemanget bland personalen vid liv, vilket kan underlättas om man gör uppföljningar och håller medarbetarna informerade om hur det går.

Det är inte meningen att man ska bli klar med sitt nya miljöledningssystem, utan det ska hela tiden vidareutvecklas och förbättras. Två viktiga hjälpmedel för att få till stånd en vidareutveckling är revision av miljöledningssystemet och erfarenhetsåterföring. Vid en revision tittar man på huruvida eller inte miljöledningssystemet uppfyller de planerade kraven och om det blivit korrekt infört samt upprätthålles på riktigt sätt. Man undersöker också om miljöledningssystemet tillhandahåller den information som ledningen behöver för att kunna styra verksamheten.

För att undvika att misstag upprepas och för att dra lärdom av sådant som fungerar bra bör man ha ett system för erfarenhetsåterföring. Om personalen hela tiden har möjlighet att ifrågasätta och ha synpunkter på miljöledningssystemet är förutsättningarna goda för att det ska vara effektivt och utvecklas med verksamheten. Man kan se införandet av ett miljöledningssystem som en cyklisk process med moment som återkommer.



Figur 9 Princip för införande av miljöledningssystem

6 ISO 14001

6.1 Standardiseringsarbetet

Arbetet med att ta fram ISO-standarderna bedrivs i internationella standardiseringsorganet, ISO. Svensk representant i denna organisation är Standardiseringen i Sverige, SIS. De olika standarderna växer successivt fram genom arbete i kommittéer och arbetsgrupper. Först kommer ett Working Document, WD, sedan en Committee Draft, CD. Det slutliga förslaget är en så kallad Draft International Standard, DIS, och om det antas av 75 % av medlemsländerna blir standarden International Standard, IS.³⁶ ISO har fler medlemsländer än FN, och det faktum att så många länder har deltagit i arbetet med standarden gör att den troligtvis kommer att bli allmänt accepterad i världen.

6.2 Allmänt

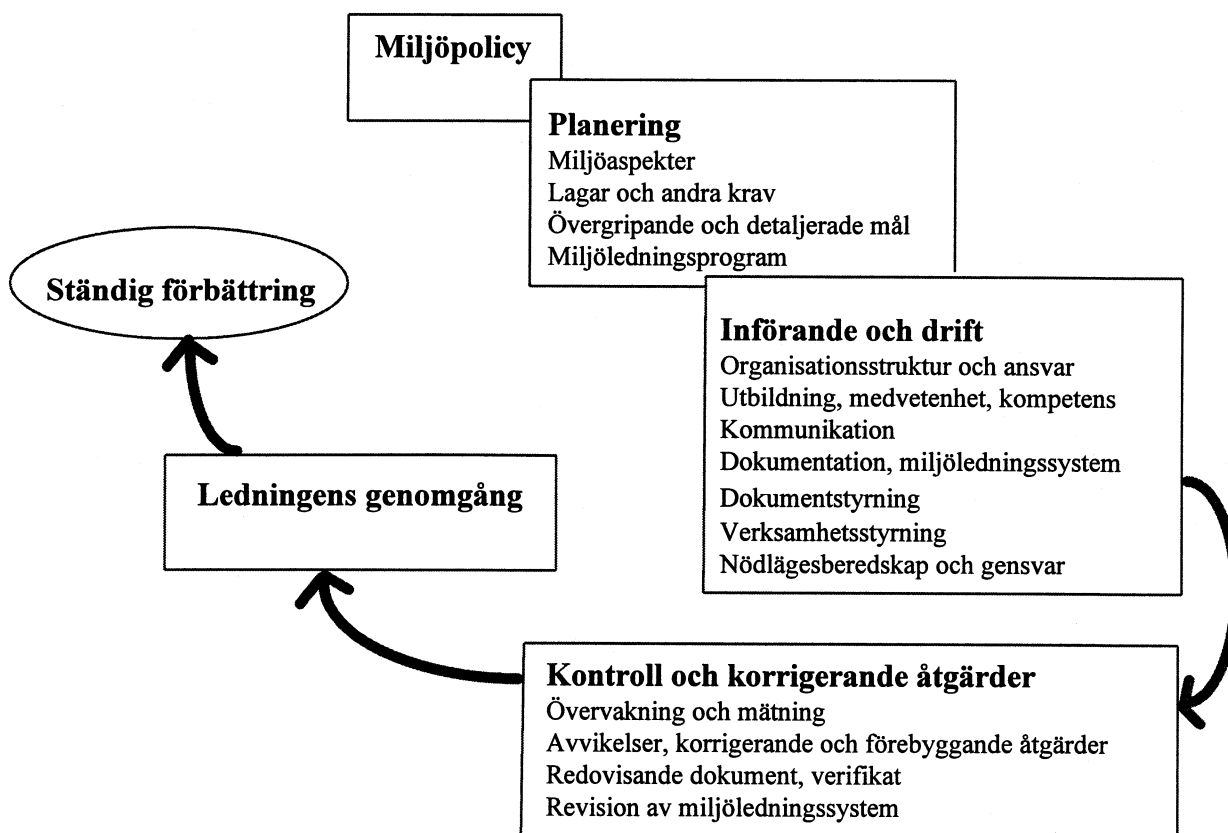
ISO 14001 är en struktur för att leda och styra verksamheten mot de mål man har ställt upp för företaget. Standarden ska vara tillämplig på alla typer och storlekar av organisationer. Det övergripande syftet är att stödja miljöskydd och förebygga miljöförorening, och det ska ske i balans med sociala och ekonomiska behov. Standarden är ingen garanti för att man når miljömål, men den bör uppmuntra organisationer att använda sig av bästa tillgängliga teknik som är ekonomiskt försvarbar.

Man kan förenklat säga att arbetet med att införa ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 består av fem moment:

- 1 Miljöpolicy, som innehåller en försäkran att företaget ska följa de lagar och regleringar som gäller, samt en försäkran att kontinuerligt förbättra sig på miljöområdet.
- 2 Planering, genomgång av miljöaspekter, mål samt fastställande av miljöledningsprogram.
- 3 Införande och drift, detaljerna för systemet tar form.
- 4 Kontroll och korrigerande åtgärder, mätning av hur systemet efterlevs, revision.
- 5 Ledningens genomgång, beslut om det fortsatta arbetet.

Dessa fem moment syftar tillsammans till ett ständigt förbättrat miljöarbete. Det påtagliga beviset på att företagets miljöledningssystem uppfyller kraven i ISO 14001 är ett certifikat.

³⁶ Allmänna standardiseringsgruppen, STG, 1996, s 15



Figur 10 Modell för miljöledningssystem enligt ISO 14001.³⁷

De direkta kraven som finns i standarden är att man ska uppfylla lagar och förordningar samt övriga åtaganden som är överenskomna i branschen. Dessutom krävs det att man förbättrar miljöprestandan varje år. Standarden talar dock inte om hur detta ska uppnås utan kräver bara att företaget har en sådan struktur så att det fungerar enligt standarden. ISO 14001 kräver vidare att företaget vet vilka miljökonsekvenser deras verksamhet har. Det gäller inte bara de direkta konsekvenserna av produktionen utan även av alla processer, produkter och företagens belägenhet. Företaget ska arbeta för att kontinuerligt minska den miljöpåverkan som orsakas. Detta är nyckeln till ISO 14001, ett ledningssystem som ser till att hela organisationen involveras i ett ständigt förbättringsarbete. Systemet ska ha en struktur som framtvingar förbättringar och som kan bevisa dessa. För att kunna uppnå detta måste man sätta upp mätbara mål, mot vilka hela organisationen ska arbeta. De dokument som beskriver systemet ska tala om vilka roller de anställda på alla nivåer i företaget har.

ISO 14001 liknar i många delar kvalitetsstandard ISO 9001, vilken kan användas som utgångspunkt för ISO 14001. Ett kvalitetsledningssystem handlar om kunders behov, medan ett miljöledningssystem riktar sig till behoven för ett brett område av intressenter och de växande samhällsbehoven av miljöskydd.

³⁷ ISO DIS 14001, 1995-10-01.19.29, s 4

6.3 Uppbyggnad

Ett effektivt miljöstyrningssystem består av en organisationsplan med ansvarsfördelning, rutiner, arbetsmetoder och avsatta resurser så att arbetet verkligen kan genomföras. I ISO 14001 finns krav på att rutiner ska tas fram för detta. Det ska också finnas rutiner för hur systemet ska revideras. Miljörevision är ett verktyg för ledningen att se om företaget är på rätt väg och om miljöarbetet har en vettig inriktning. När en revisionsperiod är avslutad ska man göra en uppföljning av målen, nya mål ska sättas upp och en plan för hur man ska nå de nya målen ska skrivas.

ISO 14001 är uppbyggt av fyra kapitel enligt följande:

Kapitel 1 Omfattning

I detta kapitel anges hur det är tänkt att standarden ska användas, och i vilka situationer den är tillämplig. Här finns också en hänvisning till bilaga A som är en vägledning för användning av specifikationen.

Kapitel 2 Bindande referenser

Det finns inga bindande referenser till ISO 14001 eftersom det är ett sk toppdokument. Orsaken till att detta kapitel finns med är att alla ISO-standarder är uppbyggda på samma sätt så att kapitel 2 alltid handlar om referenser, oavsett vad standarden handlar om.

Kapitel 3 Definitioner

De definitioner som används i standarden finns uppställda i detta kapitel.

Kapitel 4 Krav på miljöledningssystem

Detta kapitel innehåller en uppställning av vilka beståndsdelar som ska finnas med i ett miljöledningssystem för att det ska uppfylla standarden. Kapitlet är indelat i underkapitel som framgår nedan. De kapitelnumreringar som jag använder utgår från det som anges i ISO DIS 14001. I den slutliga versionen av ISO 14001 har kravelementen stuvats om och åsatts nya nummer, men kraven är ändå desamma. För en mer detaljerad uppställning av de krav som anges i kapitel 4 i ISO 14001 se Bilaga 1.

4.0 Allmänt

4.1 Miljöpolicy

4.2 Planering

4.2.1 Miljöaspekter

4.2.2 Lagar och andra krav

4.2.3 Övergripande mål och detaljerade mål

4.2.4 Miljöledningsprogram (ett/flera)

4.3 Införande och drift

4.3.1 Organisationsstruktur och ansvar

4.3.2 Utbildning, medvetenhet och kompetens

4.3.3 Kommunikation

4.3.4 Dokumentation av miljöledningssystem

4.3.5 Dokumentstyrning

4.3.6 Verksamhetsstyrning

4.3.7 Nödlägesberedskap och gensvar

4.4 Kontroll och korrigerande åtgärder

4.4.1 Övervakning och mätning

4.4.2 Avvikelser, korrigerande och förebyggande åtgärder

4.4.3 Redovisande dokument, verifikat

4.4.4 Revision av miljöledningssystem

4.5 Ledningens genomgång

Till standarden finns också tre bilagor som inte utgör standard:

Bilaga A : Vägledning för användning av specifikationen

Bilaga B : Litteratur

Bilaga C : Korsreferenser mellan ISO 14001 och ISO 9001

6.4 Certifiering

Vad miljöcertifiering handlar om är att företagen i varje del av verksamheten måste analysera sin miljöpåverkan och se vad som kan göras för att ta hand om alla miljöaspekter. Det gäller allt från inköp och hantering av råvaror till att påverka kunders miljökunskande. Det gäller att få in helhetstänkandet, så att man hela tiden får med miljö-tänkandet som en naturlig del. I en certifieringsprocess ska hela företaget gås igenom med alla processer och produkter förutsättningslöst. Alla miljöaspekter ska identifieras.

6.4.1 Tillvägagångssätt

Ett företag som inför och följer en standardiserad modell för miljöledningsarbetet kan ansöka om en revision och sedan vidta eventuella korrigerande åtgärder. När företaget sedan uppfyller kraven i ISO 14001 erhåller de ett ISO-certifikat. De olika stegen i certifieringsprocessen är:

1. Miljöutredning

Signifikanta miljöaspekter identifieras

Miljömål formuleras

Handlingsplan tas fram

2. Ev. förrevision (grov genomgång av miljöutredningen)

3. Ansökan om certifiering

Planering/förrevision

Certifieringsrevision

Efterrevision om avvikelserna var för stora vid revisionen

4. Uppföljande revision 2 gånger om året

Innan ett företag kan ansöka om ISO 14001-certifiering bör man ha gjort en miljöutredning där man har tittat på hela företagens verksamhet och vilka miljöaspekter som finns. En miljöutredning kan göras av någon inom företaget som är insatt i miljöfrågor, eller av en extern konsult. Miljöutredningen brukar resultera i att man ser ett antal signifikanta miljöaspekter eller miljöområden som man bör åtgärda. Utifrån detta formuleras miljömål, och man gör en handlingsplan över vilka aspekter man ska åtgärda först och hur man ska arbeta vidare.

När man har kommit så långt i sitt miljöarbete, vänder man sig till ett certifieringsorgan som är ackrediterat av Swedac (Styrelsen för Ackreditering och Teknisk kontroll). I början av 1997 fanns det i Sverige fyra företag som var ackrediterade; SP (Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut), SIS Certifiering, BVQI Sverige AB (Bureau Veritas) och Det Norske Veritas.

Certifieringsprocessen innebär att certifieringsorganet bedömer om miljöledningssystemet lever upp till kraven som finns uppställda i standarden. Själva revisionsprocessen innebär en genomgripande analys av företagets miljöarbete, där man kan förvissa sig om att företagets verksamhet och processer styrs så att de uppsatta miljömålen efterlevs.

Det första som görs är att en revisionsledare får hand om ärendet och börjar planera revisionsarbetet. Man brukar avsätta en dag till planering eller förrevision, då revisionsledaren besöker företaget för att få en uppfattning om hur omfattande revisionsarbetet är och hur lång tid som krävs. Själva revisionen brukar inledas med att man tittar på den miljöutredning som företaget gjort. Man tittar då först på den dokumentation som finns, men senare kollar man även hur man arbetar i praktiken och om man lever upp till miljömålen. Man kontrollerar sedan att de krav som finns i standarden uppfylls och även här undersökes såväl dokumentation som praktiskt arbete. Revisorerna kan göra stickprov bland personalen, för att se om de arbetar efter de handlingsplaner som finns.

Om revisorerna hittar saker som avviker från handlingsplaner eller delar av verksamheten som inte uppfyller ISO-kraven, måste företaget komplettera och rätta till detta. Är avvikelserna inte alltför stora räcker det med att företaget skickar in kompletterande material och revisionen kan avslutas utan vidare åtgärder. Är det fråga om större avvikelser kan det krävas en efterrevision, där man gör en ny revision på de speciella punkter som avvikit tidigare.

För att kontrollera att företaget uppfyller kraven i standarden görs även uppföljande revision två gånger varje år. Då kommer revisionsledaren, efter anmälan, ut till företaget för att se hur man bedriver arbetet och för att se att man fortfarande uppfyller standardens krav. Gör man inte det dras certifikatet in, och man är inte längre ISO 14001-certifierad.

Man kan också anlita certifieringsorganen för att få råd och tips om hur man ska bygga upp sitt miljöledningssystem. Ett antal frivilliga tjänster brukar finnas att välja på, från information om hur certifieringen går till och vad den kan tänkas kosta till så kallad förrevision där man gör en relativt detaljerad genomgång av miljöledningssystemet.

6.4.2 Kostnadsexempel

Kostnaden för att certifiera ett företags miljöledningssystem beror på företagets storlek, verksamhetens komplexitet och hur företaget är lokaliserat. För större företag stiger kostnaden, eftersom det blir en mer komplex organisation och man behöver fler dagar för revision. Kostnaden för certifiering är dock inte den stora posten, utan det är arbetet före ansökan om certifiering som kostar mest pengar för företagen. När man har beslutat att man ska söka certifiering tar man lämpligen kontakt med ett certifieringsorgan och ber att få in en offert från dem.

Jag har gjort ett kostnadsexempel som bygger på ett fastighetsföretag som redan tagit fram ett miljöledningssystem. Företaget i exemplet har ett trettiotal anställda och ett fastighetsbestånd med relativt väl samlade förvaltningsobjekt. Enligt prisuppgift från SP³⁸ kan en certifiering i ett sådant fall kosta omkring 60 000 kronor. Kostnaderna fördelas enligt följande:

Planeringsdag/ Förrevision (rev. ledare)	1 dag á	9 800 kr
Revision (rev.ledare + revisor)	2 dagar á	18 600 kr (9 800 + 8 800)
Certifikatskostnad		10 000 kr

Summa 57 000 kr

Uppföljande revision 2 ggr/år (rev.ledare) 2 dagar á 9 800 kr = 19 600 kr/år.

³⁸ Eddi Åkesson, SP, telefonintervju 961203

7 SKANSKA FASTIGHETER GÖTEBORG

7.1 Presentation av Skanska

Skanska är ett av de ledande byggföretagen i Europa och Nordamerika samt Sveriges största privata fastighetsägare. Koncernen är uppdelad i tre huvudsakliga affärsområden; Bygg, Fastigheter och Industri. 1965 introducerades Skanska på Stockholms fondbörs. Idag bedriver man verksamhet i ett 50-tal länder. Koncernen hade under 1996 närmare 40 000 medarbetare och en bedömd fakturering för ca 46 miljarder kronor.

Bygg

Den största delen av Skanska-koncernen är verksamhetsområde Bygg, som sysselsätter huvuddelen av de anställda och svarar för 80 % av den totala faktureringen.

Fastigheter

Affärsområde Fastigheter förvaltar Skanskas fastighetsbestånd exklusive fastigheter i USA vilka förvaltas direkt av bolag i USA. Fastighetsbeståndet utgör nästan hälften av tillgångarna på koncernens balansräkning, uttryckt i kronor motsvarar värdet ca 21,5 miljarder. Fastighetsbeståndet utgörs till största del av kommersiella lokaler och de flesta är nyproducerade eller renoverade under senare år. Eftersom många av fastigheterna byggs av Skanska bygg finns en naturlig koppling mellan dessa båda verksamhetsområden.

Industri

Skanska har förstärkt sin byggrelaterade industrirörelse genom att köpa byggproduktföretaget Skåne-Gripen. Inom detta verksamhetsområde finns förutom byggprodukter även byggsystem, installation och maskinteknik.

Det finns också ett eget verksamhetsområde för *Finans*, som ansvarar för koncernens kapitalförvaltning och riskhantering. Här sysslar man med upplåning och likviditets- och valutahantering genom ett dotterbolag Skanska Capital. Finansavdelningen har även hand om förvaltning av aktieportföljen, samordnar koncernens övriga finansfrågor och svarar för den centrala ekonomiadministrationen.

7.1.1 Fakturering

Skanska-koncernen fakturerade 1995 ca 38 miljarder kronor. En tredjedel kommer från den internationella verksamheten. Målsättningen är att den internationella faktureringen ska öka successivt.

7.1.2 Ny fastighetsorganisation

På grund av den omorganisation som skedde i årsskiftet 96-97, då Skanskas fastighetsförvaltning delades upp i en del för bostäder och en del för kommersiella lokaler, blir det lite svårt att hålla isär begreppen. För att klargöra detta ska jag kortfattat redogöra för hur Skanska är organiserat med avseende på fastighetsförvaltningen. Se vidare Bila-

ga 2 Organisationsplan för Skanska-koncernen samt Bilaga 3 Organisationsplan för Skanska Fastigheter Göteborg AB.

Skanska-koncernen

hela koncernen med dess affärsområden bygg, fastigheter, industri, finans, international, USA samt koncernstab/servicebolag. Skanskas miljöpolicy är framtagen på koncernnivå och gäller för samtliga affärsområden.

Skanska Fastigheter

det affärsområde inom Skanska som förvaltar koncernens fastigheter, förutom fastigheter i USA som förvaltas direkt av bolagen i USA. För detta affärsområde har det tagits fram ett Miljöprogram som gäller för alla bolag inom affärsområdet.

Skanska Fastigheter Göteborg AB

fr o m 1/1 1997 det bolag inom affärsområde Fastigheter som förvaltar kommersiella lokaler i och kring Göteborg.

Drott Väst AB

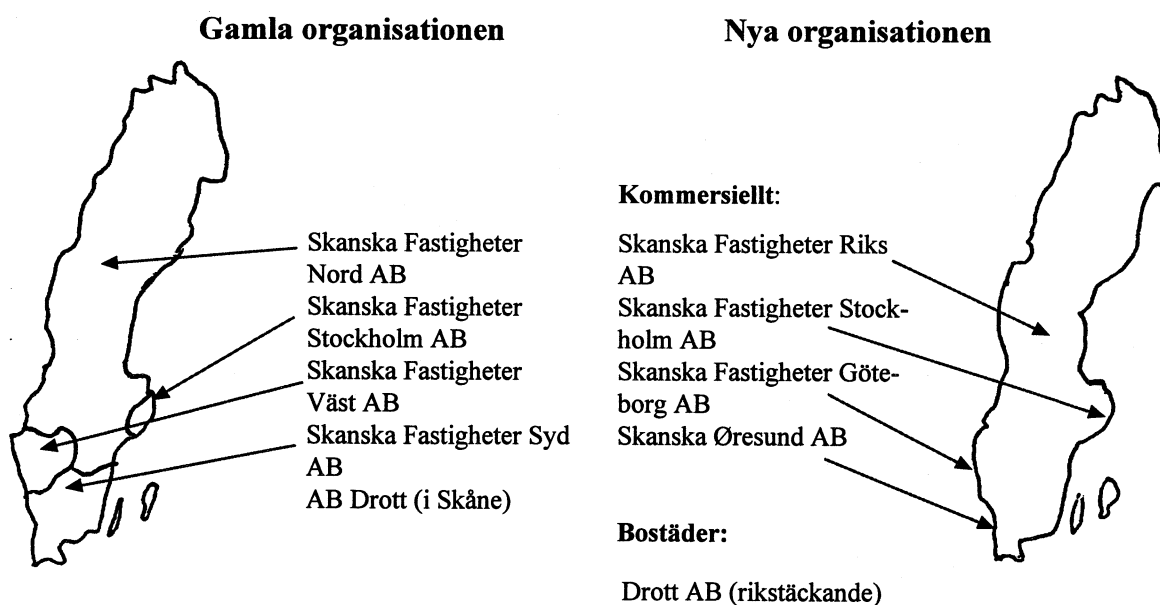
fr o m 1/1 1997 det bolag inom affärsområde Fastigheter som förvaltar bostäder i och kring Göteborg.

Skanska Fastigheter Väst AB

bolag inom affärsområde Fastigheter som fram till 1/1 1997 förvaltade bostäder och kommersiella lokaler i och kring Göteborg.

Tidigare har affärsområde Fastigheter varit indelat i fyra regionbolag och dotterbolaget AB Drott. De olika bolagen har förvaltat såväl bostäder som kommersiella fastigheter. Från och med 1/1 1997 gäller en ny organisation för Skanska Fastigheter. Man har för avsikt att specialisera sig inom fastighetsförvaltningen och delar därför upp förvaltningen i två delar, bostäder, som sköts av Drott AB, och kommersiella fastigheter som sköts av Skanska Fastigheter. Skanska Fastigheter är i sin tur uppdelat i fyra geografiska områden: Stockholm, Göteborg, Øresund och Riks.

Skanska Fastigheter Väst förvaltade i den gamla organisationen både bostäder och kommersiella lokaler. I den nya organisationen ansvarar Skanska Fastigheter Göteborg för kommersiella lokaler i Göteborg med ytterområden. Den sammanlagda ytan som förvaltas är ca 250 000 kvm, vilket till största del utgörs av lokaler för affärer och kontor men även inkluderar råmark och saneringsfastigheter. Budgeterade hyresintäkter för 1997 uppgår till ca 200 miljoner kronor. Bolaget har 40 anställda, varav 19 är tjänstemän.



Figur 11 Skanska Fastigheters organisation

7.1.3 Miljöorganisation

Inom koncernen finns 15 personer som arbetar heltid med miljöfrågor. Därutöver finns ett antal personer som arbetar med miljö i sina dagliga verksamheter. vVD Per Westlund är ansvarig för miljöfrågor i koncernledningen och Ingela Blomberg är miljökoordinator. Hon ansvarar för samordning av koncernens miljöarbete och hon sitter med i de fyra miljöråd som finns inom koncernen. Skanska har ett Internationellt miljöråd som träffas 1-2 gånger årligen, för att utbyta erfarenheter och diskutera miljöfrågor. Förutom detta Internationella miljöråd finns ett miljöråd för de olika affärsområdena Bygg, Fastigheter samt Teknik och Industri. För affärsområde Fastigheter består miljörådet av sex personer som träffas varannan månad. De har tagit fram Fastigheters Miljöhandlingsplan och Miljöprogram. Samtliga fastighetsbolag har utsett personer som ska samordna miljöarbetet på bolagsnivå.

7.2 Varför ägnar sig Skanska åt miljöfrågor?

De fyra huvudsakliga motiven för Skanskas miljöarbete är:

- miljöförbättringar
- lönsamhet
- kundnytta
- företagsprofil

Den verksamhet som bedrivs inom koncernen medför en rad negativa miljökonsekvenser. Med tanke på att Skanska är så stort, ser de att de kan göra stora insatser för att förbättra miljön. Att miljöarbete kan öka lönsamheten märks bl a på avfallshanteringen, som efter miljöanpassning snabbt ger positiva resultat. Eftersom efterfrågan på miljöprofilerade produkter, t ex fastigheter, ökar, ser Skanska en möjlighet att öka kundnyttan genom att kunna tillmötesgå den ökade efterfrågan. Företagsprofil är viktigt för alla företag, inte minst för ett bolag av Skanskas storlek. Att arbeta seriöst med miljöfrågor ger positiv PR, vilket är värdefullt för Skanska.

Koncernledningen på Skanska har tagit ett beslut om att miljöfrågor ska ges högsta prioritet. Detta beslut har lett till att man har tagit fram en miljöpolicy, som gäller för hela koncernen, och ett miljöprogram för varje enskilt affärsområde. Målet är att miljöhänsyn ska integreras i alla skeden i verksamheten. Att såväl den högsta ledningen som de anställda är engagerade i miljöfrågan är en nödvändighet för att man ska kunna driva igenom sina miljömål. Genom att bedriva ett trovärdigt miljöarbete hoppas man kunna öka sina marknadsandelar, bl a genom att utnyttja affärsmöjligheter inom nya områden som miljömuddring, rening av förorenad jord samt teknikutveckling.

En viktig del i Skanskas miljöarbete har varit att hitta enkla system som inte krånglar till det för de anställda. Ett miljöledningssystem måste enligt dem vara flexibelt och verklighetsanpassat, och får inte bli en byråkratisk apparat.

Miljöarbetet har bedrivits i ett antal steg, där man har inlett med att analysera var företaget står idag och hur omvärlden ser ut ur miljösynpunkt. För att kunna utveckla ett miljöledningssystem har det genomförts en systematisk kartläggning av verksamhetens miljöeffekter. Utifrån denna har man valt ut några områden som man prioriterar i miljöarbetet. Nästa steg har varit att genomföra, d v s föra ut miljöarbetet i verksamheten. Slutligen ska arbetet utvärderas och just nu pågår en uppföljning av miljöarbetet, som ska redovisas i Skanskas första offentliga miljöredovisning i mars 1997.

Det finns några förutsättningar för miljöarbete som är lite speciella för Skanska. De presenteras nedan.

7.2.1 Storleksfördelar

På grund av att Skanska är ett stort företag har man en fördel framför andra, lite mindre företag genom att man kan agera normerande för branschen.³⁹ Om Skanska lägger ner tid och pengar på sitt miljöarbete, och får till stånd en hög nivå på sitt miljöarbete, sätter de ribban för hur högt övriga företag i branschen måste nå. Dessa konkurrerande företag är inte lika stora som Skanska och har därför inte lika stor omsättning att slå ut sina kostnader för miljöarbetet på, vilket gör att Skanska stärker sin position ytterligare. Detta är naturligtvis en sporre för att ligga långt framme när det gäller miljöarbete. Vidare kan man utnyttja sin storlek genom att skriva centrala samverkansavtal med olika leverantörer. Genom att ställa krav på sina leverantörer kan de genom inköp påverka produktutvecklingen i positiv riktning.

³⁹ Backman M, m fl, 1995, s 12

7.2.2 Miljöansvaret ligger i linjen

Miljöansvaret ligger i linjeorganisationen, dvs det finns inte någon central funktion för miljöansvar. Detta innebär för Skanska Fastigheter Göteborg att varje fastighetsförvaltare har det operativa ansvaret för miljöfrågor för de fastigheter som han/hon ansvarar för. På avdelningen finns en miljökoordinator som samordnar de övergripande frågorna. Detta sätt att arbeta ligger till grund för att man inte har gjort några detaljerade målformuleringar i miljöprogrammen, utan det är upp till varje bolag att jobba fram detaljerna som det tycker är viktiga att ta itu med.

7.3 Beskrivning av Skanskas Miljöprogram

7.3.1 Bakgrund

Skanskas koncernledning har beslutat att ge miljöfrågorna högsta prioritet, och man har dessutom förbundit sig att följa den internationella handelskammarens, ICC's, miljöprogram och dess 16 principer för miljömedvetet ledarskap (se Bilaga 3 Internationella handelskammarens 16 principer). För att undvika suboptimering, vilket man riskerar genom att fokusera miljöarbetet enbart på vissa delar av verksamheten, har man inriktat sig på att alla affärsområden ska inbegripas i arbetet. Affärsområde Fastigheter har legat i frontlinjen när det gäller miljöarbetet inom koncernen. Till att börja med har en miljöpolicy tagits fram, som gäller för hela koncernen. I den anges att varje affärsdrivande enhet inom koncernen ska utveckla ett handlingsinriktat miljöprogram. Skanska Fastigheter kallar sitt system för att leda miljöarbetet för Miljöprogram. I Miljöprogrammet ingår:

- Skanskas Miljöpolicy
- redovisning av miljöorganisationen för affärsområdet och koncernen
- nulägesbeskrivning av Skanskas miljöarbete, skriven av koncernens miljökoordinator
- miljöhandlingsplan med några tidssatta målformuleringar
- detaljerade beskrivningar av mål och handlingsplaner för fyra av de fem prioriterade miljöområdena energisparåtgärder, freonfri teknik, avfallshantering och kemikaliehantering. Det femte området är materialval.

För affärsområde Fastigheter har ett miljöråd bildats, som består av sex personer. Representanterna i detta råd är koncernens miljökoordinator, chefen för affärsområde Fastigheter och fyra representanter för var och en av de fyra regionerna, Stockholm, Göteborg, Øresund och Riks. Den 20 maj 1995 var miljöprogrammet klart.

Miljöprogrammet anger att det är nödvändigt att miljöengagemanget genomsyrar hela organisationen för att miljöarbetet ska lyckas, och att det blir en naturlig del av det dagliga arbetet. För att det ska kunna bli på detta viset krävs utbildning av de anställda. Man ser inte på miljöarbetet som ett isolerat område, utan räknar med att det kommer att medföra en rad följd effekter på andra områden:

- ökad kvalitet
- minskat spill
- bättre arbetsmiljö

För att skapa trovärdighet i miljöfrågorna har man valt att inte bara fastställa en miljöpolicy och ett miljöprogram, utan även vidta konkreta åtgärder. Man har valt ut fem områden som man anser är speciellt viktiga, och där man dessutom snabbt kan se resultat och förbättringar. Dessa fem prioriterade områden är:

- minskad kemikalieanvändning
- minskad energiförbrukning
- kretsloppsanpassad avfallshantering
- användning av miljövänliga produkter och material
- övergång till freonfri kylteknik

För dessa områden har man utformat handlingsplaner, där man preciserar hur och inom vilka tidsramar man ska nå de uppsatta målen. Handlingsplanerna beskriver dels den långsiktiga viljeyttringen för miljöarbetet, och dels de konkreta och tidssatta förbättringsåtgärder som man har tänkt sig.

7.3.2 Hur har det förts ut till de anställda?

Vid en "kick-off" i oktober 1995 introducerades miljöarbetet för de anställda vid Skanska Fastigheter Väst, då alla fick pärmen med Miljöprogrammet. I maj och juni 1996 anordnades en endagskurs för alla anställda. Utbildningen bestod till viss del av "allmän miljökunskap" i föreläsningsform, och halva dagen gick åt till att de anställda i grupper arbetade med att ta fram förslag till förbättringar som de kan göra i sina dagliga arbetsuppgifter. De förslag som kom fram dokumenterades och finns tillgängliga på det lokala datornätverket. Vid det här laget har i princip alla deltagit i endagskursen och anses som "färdigutbildade". För vissa grupper kan det dock bli aktuellt med utbildning i samband med speciella projekt.

7.3.3 Hur har det tagits emot av de anställda?

Innehållet i Miljöprogrammet innebär att de anställda får en del merarbete i form av anpassning av arbetsuppgifterna för att miljömålen ska uppnås. Det betyder att risken för att personalen skulle vara negativt inställda till Miljöprogrammet var stor, men generellt sett så har miljöprogrammet fått ett bra mottagande ute på fältet. Många har sagt att de tycker att det är bra att Skanska gör något för miljön, och de har varit positivt inställda till det. Några enstaka har varit negativa till att det går ut på att Skanska ska "tjäna pengar" på att införa programmet. Endast ett fåtal av de anställda har varit med i arbetet med att ta fram programmet, vilket gör att många kan känna att det är något som "kommer uppifrån" och bara innebär merarbete för dem.

Hur Miljöprogrammet tas emot ute hos de anställda är en mycket viktig faktor, som kan vara avgörande om man ska lyckas eller inte med sina miljöambitioner. Det är också viktigt att de förslag till förbättringar som kommer från personalen får gehör och resulterar i något positivt, annars tappar man fort intresset för att medverka i förbättringsarbete.

7.3.4 Miljöprogrammet i praktiken

Skanska Fastigheters Miljöprogram är ett dokument som ska vara till hjälp för att ta miljöhänsyn i verksamheten. Det används inte direkt i den dagliga verksamheten, men har legat till grund när man har utarbetat handlingsplaner för de olika fastigheterna eller bostadsområdena. På Skanska anser man själva att Miljöprogrammet har hamnat på den nivå som var tanken från början och att det är ett konkret och trovärdigt dokument. Dock anser de att det inte är tillräckligt fokuserat mot uppställda krav, att det borde vara tydligare och att man borde ha en bättre uppföljning av resultatet. De tror att en ISO 14001-certifiering för deras del skulle ge en starkare press på att genomföra åtgärder och att man skulle få tydligare rutiner för arbetet. Vidare skulle en certifiering innebära en ökad trovärdighet och ett bevis utåt att man är ett miljömedvetet företag.

Miljögruppen har kontinuerliga möten där de gör avstämningar av hur långt man har kommit. Miljöprogrammet är ett dokument som alla bolag inom affärsområde Fastigheter har kommit överens om att följa. Det innehåller i sig inga påtryckningsmedel för att de enskilda avdelningarna ska leva upp till det som står i det, men ren självbevarelse-drift gör att de gör det ändå.

7.3.5 Uppföljning och erfarenhetsåterföring

För att ta reda på hur miljöprogrammet efterlevs görs uppföljningar på bolagen. Skanska Fastigheter Väst har under våren 1996 gjort en avstämning av varje fastighet/område, där man har tittat på vad som är åtgärdat och vad som återstår att göra på de fem prioriterade miljöområdena. Denna avstämning visar att man ute på fältet har lyckats bra med de ambitioner man har haft, och över lag har man arbetat aktivt med förbättringsåtgärder. Exempel på vad man har gjort är: intrimning av energisystem, utbyte av köldmedium, källsortering, övergång till miljömärkta städprodukter, inköp av eldrivna mopeder, övergång till miljöbensin och utbyte av diesel till rapsolja i traktorer, vattenbesparing genom strypning av kranar samt kompostering i flera bostadsområden.

Under slutet av 1996 och början av 1997 har ett arbete påbörjats för att samla in uppgifter från de olika bolagen inom affärsområde Fastigheter, för att ligga till grund för en uppföljning och revision av Miljöprogrammet. Denna revision kommer, enligt Skanska-koncernens miljökoordinator, leda till att man formulerar mer konkreta och detaljerade mål. Det är första gången det görs en uppföljning och den görs inte bara för affärsområde Fastigheter utan för hela koncernen. Det finns därför av naturliga skäl inte några färdiga rutiner för hur uppgifterna ska samlas in och bearbetas.

Koncernledningen för Skanska har beslutat att ge ut en årlig Miljöredovisning, som ska komma ut för första gången i mars 1997. Den kommer att likna årsredovisningen till sin struktur, men den ska ligga som ett separat dokument. Här ska man sammanställa de uppgifter som finns i de olika bolagen, för att få en samlad bild av hur miljöarbetet har fungerat. De olika affärsområdena ska också redovisas för sig. Redovisningen ska innehålla de miljömål som satts upp och i vad mån de har uppfyllts. Syftet med att ge ut en Miljöredovisning är att det ger företaget en god miljöprofil.

7.4 Miljödiplomering

För att visa på ett alternativ till ISO-certifiering eller EMAS-registrering redogör jag här för hur Skanska Fastigheter Väst fick hela sin bostadsförvaltning miljödiplomerad hösten 1996. Det är ett sätt att få bevis på att man bedriver ett trovärdigt miljöarbete, som är enklare än ISO och EMAS, men som ändå kan vara värdefullt i t ex marknadsföring.

7.4.1 Varför?

I samband med att VM i friidrott 1995 skulle anordnas i Göteborg kom Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen på kommunen på att de skulle gå ut till olika företag och erbjuda dem att bli miljödiplomerade. Till en början var det hela mest tänkt som ett jippo för att visa att svenska företag är intresserade av miljöfrågor, men det visade sig att flera företag var genuint intresserade och ville arbeta med detta på ett seriöst sätt. Det var naturligtvis glädjande för Miljöförvaltningen, som har fortsatt arbetet och utökat det efter hand. Först var det hotell och restauranger som blev tillfrågade, och sedan följde butiker och ”bostadsförvaltande företag”.

Förutsättningen för att bli diplomerad är att man uppfyller vissa krav inom ett antal miljöområden. Från Skanskas Fastigheter Västs sida hade man två syften att delta, dels för att komma vidare i sitt miljöarbete och dels att marknadsföra sig som ett miljömedvetet företag. De miljöområden som Miljöförvaltningen hade som underlag för bedömning var till största del desamma som Skanska's fem prioriterade miljöområden. Det gjorde att miljödiplomeringen inte innebar några ytterligare åtaganden för deras del, och de beslöt sig för att delta. Målet var att samtliga bostadsområden i Göteborg skulle bli diplomerade, och ursprungligen hade man tänkt att det skulle genomföras som en tävling mellan de olika områdena. Någon tävling blev det emellertid inte, men den 22 augusti blev Skanska Fastigheter Väst, som första bostadsförvaltare i Göteborg som fick hela sin förvaltning godkänd, diplomerad på alla sina sju förvaltningsområden. Den viktigaste betydelsen av detta är kanske inte diplomaten som sådant, utan att det har fungerat som en hjälp att driva igenom Miljöprogrammet. Alla företag som har fått miljödiplom får dessutom uppmärksamhet i lokalpressen, vilket naturligtvis också har stor betydelse.

7.4.2 Hur?

Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen har ställt upp miljövillkor som är indelade i sex områden: kemikalier, avfallshantering, förpackningar/engångsartiklar, energi, transporter och kontoret. Inom de olika områdena ställs ett antal krav, vilka ger poäng. Man måste uppnå en minimipoäng inom varje område som motsvarar hälften av de uppställda kraven. I denna första omgång som gällde för 1995-1996 var kraven ganska lågt ställda, men de kommer att skärpas inför nästa år. Då kommer man att testa företagen utifrån de nya, hårdare kraven, och de som redan är diplomerade 95-96 har en fördel framför de företag som hoppar på först 97-98.

8 JÄMFÖRELSE MELLAN SKANSKA FASTIGHETERS MILJÖPROGRAM OCH ISO DIS 14001

8.1 Teknisk bedömning av Skanskas miljöarbete

Enligt samma resonemang som tidigare, där jag skiljer mellan tekniska och affärsmässiga aspekter på miljöarbete, ska jag här redovisa de tekniska bedömningar jag har gjort av Skanska Fastigheter Göteborgs miljöarbete. Jag har jämfört Skanska Fastigheters Miljöprogram med ISO DIS 14001 och presenterar vilka likheter och skillnader jag har hittat. ISO DIS 14001 är föregångaren till den slutliga versionen av ISO 14001, vars innehåll i stort sett är samma som den slutliga men med en något annorlunda numrering.

8.1.1 Generella likheter och skillnader

I ISO 14001 finns krav på att miljöledningssystemet ska innehålla verktyg för att mäta hur man lever upp till de miljömål som formulerats för verksamheten och vem som har ansvaret för detta. Detta kräver ett strukturerat system för uppföljning, så att man hela tiden vet hur man ligger till i förhållande till de uppsatta målen och hela tiden kan förbättra resultatet.

Skanska Fastigheters Miljöprogram är mestadels inriktat på allmänna formuleringar och vilje-yttringar, och innehåller därför inte så många mätbara parametrar. Detta gör att det blir svårt att mäta hur väl man lever upp till det som står i programmet. Om det istället hade funnits måttbara parametrar för en del viktiga värden, skulle det finnas en mycket bättre möjlighet att följa upp hur arbetet går utifrån miljösynpunkt. Över huvud taget saknas ett system för erfarenhetsåterföring, vilket jag tycker är en brist i Miljöprogrammet. Detta är dock något som håller på att tas fram, i samband med Miljöredovisningen för koncernen för 1996. Detta uppföljningssystem borde enligt min uppfattning föras in i Miljöprogrammet, för att det ska bli ett komplett miljöledningssystem.

En likhet mellan Skanska Fastigheters Miljöprogram och ISO-standarderna är att de är baserade på en miljöpolicy. Även kraven om att identifiera miljöaspekter, övergripande och detaljerade mål och miljöledningsprogram täcks in av Miljöprogrammet.

En viktig del av miljöledningssystemet enligt ISO är att man uttalat att man ska följa gällande lagstiftning och att man har ett system för att hålla sig a'jour med lagändringar. En annan del är dokumentation och dokumentstyrning, vilket avser att det ska finnas tydliga kopplingar mellan olika dokument och det ska vara lätt att hitta bland den miljödokumentation som finns. Dessa begrepp är något som helt saknas i Miljöprogrammet.

Allmänt kan man säga att miljöprogrammet är enklare och mindre strukturerat än vad standarderna kräver, och det finns inte många egentliga kvantifierade mål att jobba mot.

8.1.2 Jämförelse

Krav i ISO 14001	Finns i Skanska Fastigheters Miljöprogram	Kommentar
4.0 Allmänt		Skanskas Miljöprogram uppfyller inte ISO-kraven
4.1 Miljöpolicy	Ja	Inget förpliktande att följa lagstiftning
4.2 Planering	Ja	
4.2.1 Miljöaspekter		
4.2.2 Lagar, andra krav	Nej	
4.2.3 Övergripande och detaljerade mål	Ja	
4.2.4 Miljöledningsprogram	Ja	Inget om medel till förfogande
4.3 Införande och drift	Ja	Inget om ISO-standard, av förklarliga skäl
4.3.1 Organisationsstruktur och ansvar		
4.3.2 Utbildning, medvetenhet, kompetens	Ja	Utbildningsbehov identifierat
4.3.3 Kommunikation	Ja	Miljögrupper
4.3.4 Dokumentation av miljöledningssystem	Nej	
4.3.5 Dokumentstyrning	Nej	
4.3.6 Verksamhetsstyrning	Nej	Verksamhet med signifikant miljöpåverkan identifierad
4.3.7 Nödlägesberedskap och gensvar	Nej	
4.4 Kontroll och korrigerande åtgärder	Nej	System för uppföljning håller på att tas fram
4.4.1 Övervakning, mätning		
4.4.2 Avvikelse, korrigerande och förebyggande åtgärder	Nej	
4.4.3 Redovisande dokument, verifikat	Nej	
4.4.4 Revision av miljöledningssystem	Nej	Revision av Miljöprogrammet är planerad, men system saknas
4.5 Ledningens genomgång	Nej	

Tabell 1 Jämförelse mellan ISO DIS 14001 och Skanska Fastigheters Miljöprogram.

8.2 Slutsats

Tillsammans med ett system för uppföljning, anser jag att Skanska Fastigheters Miljöprogram utgör ett miljöledningssystem som är ett bra styrverktyg mot miljömålen som satts upp för verksamheten. En svaghet med programmet är att det finns ett begränsat antal mätbara mål att göra uppföljningar mot. Troligtvis kommer det kompletteringar på just detta område i och med den utvärdering som just nu genomförs, vilket kommer att öka möjligheten att följa upp verksamheten och redovisa resultatet av miljöarbetet.

Om Skanska Fastigheter Göteborg skulle vilja certifiera sitt miljöledningssystem finns det inget hinder från koncernens sida. Det står varje bolag i koncernen fritt att ansöka om certifiering av sina miljöprogram, oberoende av övriga. Om Skanska Fastigheter skulle vilja ansöka om certifiering av Miljöprogrammet återstår en del arbete innan det uppfyller kraven i ISO 14001.

Det är framför allt kraven i 4.4 Kontroll och korrigerande åtgärder som saknas i Miljöprogrammet. Vad som kommer att ändras på dessa punkter i samband med den revision som skall göras under 1997 är ännu oklart.

9 AFFÄRSMÄSSIG BEDÖMNING AV SKANSKAS MILJÖARBETE

Med affärsmässiga aspekter på miljöarbete menar jag hur omgivningen tycker att ett företag sköter sitt miljöarbete. Ett sätt för företag att få reda på hur de uppfattas av sin omvärld är att göra kundundersökningar. På Skanska Fastigheter Väst har det gjorts återkommande kundundersökningar för att mäta och utveckla kundlojaliteten bland hyresgästerna och för att identifiera och prioritera de åtgärder som leder till ökad kundtillfredsställelse. I dessa undersökningar finns det bl a med frågor om hur hyresgästerna tycker att Skanska Fastigheter Väst sköter sig på miljöområdet. Resultatet av den senaste undersökningen, som gjordes i februari 1996, visade att en del av hyresgästerna upplevde det som en svaghet att hyresvärden inte tar miljöansvar. Att ta ett ökat miljöansvar ses som en dold möjlighet att utveckla på sikt.⁴⁰

9.1 Attitydundersökning

I den kundundersökning som Skanska Fastigheter Väst har låtit göra, ingår frågor om fastighetsägarens miljöansvar som en av flera faktorer som undersöks. Jag har velat ta reda på vad hyresgäster har för önskemål om miljömedvetna fastighetsägare, så jag gjort en egen attitydundersökning som redovisas här.

En av frågorna i den grundläggande problemformuleringen för mitt examensarbete var vilka önskemål som finns hos hyresgästerna om miljömedvetna fastighetsägare, och huruvida ett miljöledningssystem kan bidra till att tillgodose dessa önskemål. För att ta reda på hyresgästernas åsikt har jag gjort en attitydundersökning bland ett antal hyresgäster som hyr sina lokaler av Skanska Fastigheter Göteborg och lika många som hyr av andra fastighetsägare. Denna attitydundersökning har gjorts i form av en enkätundersökning som skickats ut till respondenterna, varefter jag har ringt dem för att få mina frågor besvarade. Målet var att det skulle gå att utläsa om, och i så fall hur mycket mer, hyresgästerna är beredda att betala för att få lokaler som förvaltas på ett miljömedvetet sätt.

9.1.1 Sammafattning

Förintervju

I förintervjun har jag bett två företag, som båda marknadsför sig såsom miljömedvetna, sätta betyg på en rad åtgärder som kan förbättra en lokal ur miljösynpunkt. De har satt betyg på varje åtgärd på en skala från 1 till 5, där 1 innebär att det har liten vikt och 5 innebär stor vikt sett ur hyresgästperspektiv. Resultatet av förintervjun finns i Bilaga 4.

Enkät

Resultatet av förintervjun har legat till grund för frågorna i attitydundersökningen. Jag har delat in åtgärderna enligt de betyg de fick och grupperat dem med liknande betyg. Enkäten baseras på åtta exempel på lokaler med olika grad av miljöanpassning. Lokal 1 är en lokal där inga åtgärder har vidtagits för att förbättra miljöanpassningen. Lokal 2-8

⁴⁰ TriM Kundlojalitetsprogram för Skanska Fastigheter Väst AB, Kommersiella fastigheter, Infratest Burke, Göteborg 6 februari 1996.

är exempel på lokaler där man gjort olika miljöanpassningsåtgärder. Sådana åtgärder är till exempel källsortering, vatten- och energibesparingsåtgärder, kemikaliefri städning, ”miljöprofil” på husets utformning, miljömedveten fastighetsägare, freonfritt kylsystem, PVC-fria byggnadsmaterial och återvinning av olika material. Åtgärderna i lokal 2 är källsortering av kontorsavfall och miljövänliga material inomhus. Egenskaperna i lokal 2 finns även med i lokal 3-8. Orsaken till det är att jag tror att detta är två egenskaper som är bland det första man gör när man ska vidta åtgärder för att miljöanpassa en lokal. Lokal 3 och 4 har egenskaper som i förintervjun fick låga betyg, medan övriga har högre betyg.

Undersökningen är indelad i tre delar. I den första delen ska hyresgästerna ange hur de värderar de olika lokalerna. Denna värdering baseras på hyresnivån för det exempel som helt saknar miljöanpassning, Lokal 1. För de övriga lokalerna ska respondenterna ange den ökning eller minskning av värde de lokalerna har jämfört med Lokal 1.

I del två ska respondenterna kombinera två eller fler lokaler så att de får med de egenskaper som de anser vara viktiga. Därefter ska de ange hur värdet för denna kombination förändras jämfört med Lokal 1, på samma sätt som i del ett.

I den sista delen ska de ange vilka egenskaper de tycker har störst betydelse ur hyresgästsynpunkt. De behöver inte begränsa sig till åtgärder som finns med i exemplen utan de kan också ta med egna exempel på åtgärder för att öka miljöanpassningen. Enkäten finns i Bilaga 5.

9.1.2 Resultat

Svarsfrekvens

Av de 23 företagen som ingår i undersökningen är det 18 som har besvarat mina frågor. Detta motsvarar en svarsfrekvens på 78 %, vilket är ungefär vad jag hade väntat mig innan jag skickade ut enkäterna.

Orsak till bortfall

De fem respondenter som inte har besvarat enkäten har motiverat det med att de inte har haft tid. Samtliga är butiksinnehavare och de har uppgett att de har fullt upp med sina ordinarie arbetsuppgifter före julruschen, då enkäten skickades ut. De flesta har dock sagt att de tycker att det är viktiga frågor och de har beklagat att de inte har hunnit med.

Respondenterna kan delas in i två kategorier; butiker och kontor. Utifrån de övriga svaren finns inget som tyder på att man värderar miljöanpassade lokaler olika beroende på vilken kategori man tillhör. Detta borde betyda att bortfallet inte har någon påverkan på resultatet av undersökningen, även om de som inte svarat alla tillhör kategorin butiker.

Allmänt om svaren

Generellt sett anser hyresgästerna att det är viktigt att man tar miljöhänsyn när man utformar lokaler. När jag har ringt till respondenterna har jag blivit överraskad av det stora engagemang de har visat kring frågorna. Jag hade inte väntat mig att så många skulle lägga ner tillräckligt med tid för att kunna besvara frågorna så ingående.

En vanlig synpunkt på mina frågor har varit att det är svårt att mäta det mervärde som de olika egenskaperna medför. Flera av hyresgästerna har uttryckt att de gärna skulle vilja ha en lokal med flera av de egenskaper som finns exemplifierade, men de är däremot inte beredda att betala en högre hyra. De ser det snarare som en självklarhet att en lokal ska ha en del av egenskaperna. Svårigheten med att sätta ett värde på de olika lokalerna ligger i att man tolkar ordet "värde" på olika sätt. En del respondenter tänker på något man skulle kunna kalla "upplevt mervärde" och i det begreppet väger de inte in vilja att betala högre hyra. En del andra tar med en ekonomisk aspekt, dvs tar med en hyreshöjning i beräkningen, och då blir svaren ofta att man i och för sig tycker att det är bra egenskaper men man är inte beredd att betala mer hyra för en sådan lokal. När jag skrev frågorna var jag medveten om att det var ett problem med att tolka vad ordet "värde" innebär, men jag lämnade det till respondenterna att själva göra sin egen tolkning. Svaren blir av denna anledning lite annorlunda beroende på om respondenten har menat "upplevt mervärde" eller mervärde som kan resultera i en högre hyra. Oavsett om man har tolkat det som upplevt mervärde eller tagit med ekonomiska aspekter, så tycker jag att svaren ger en fingervisning om vilka lokaler och vilka egenskaper man värderar som hyresgäst.

Några har haft synpunkter på hur jag har satt ihop flera egenskaper i varje exempel. De tycker att jag har blandat positiva egenskaper med negativa, på ett sådant sätt att det sammantaget tar ut varandra och inte får varken negativ eller positiv effekt. Det som några av hyresgästerna har angivit som negativt är att vissa av åtgärderna innebär en ökad arbetsbelastning för dem. Detta är enligt dem fallet i fråga om källsortering av avfall, där de själva som hyresgäster tvingas göra jobbet. Detta tycker de snarare borde premieras genom en sänkt hyra. En annan synpunkt är att man inte tycker att det är rimligt att belastas av någon direkt hyreshöjning till följd av att lokalerna miljöanpassas, och motiverat detta med att de som hyresgäster ändå i sista änden drabbas av att fastighetsägaren får ökade kostnader för förvaltningen. Detta tas enligt dem ut av hyresgästerna i form av höjda hyror efter ett tag.

Av de enskilda egenskaperna som finns med i exemplen är källsortering det som de flesta har angivit som viktigast. Det verkar vara något som man tycker är viktigt, även när det gäller lokaler. Eftersom allt fler har börjat sortera sina sopor i hemmen, och kanske upptäckt att det inte var så krångligt som de från början befarat, är det naturligt att man ser det som en bra möjlighet att agera miljövänligt även i sin yrkesutövning. Det verkar dock finnas gränser för hur mycket man kan tänka sig att göra från hyresgästernas sida, för när det gäller kompostering av hushållsavfall från fikarum finns det inget större intresse. De flesta har sagt att de tycker att det innebär för mycket arbete för dem, och att de inte tror att det skulle fungera. Några talar dessutom av erfarenhet, för de har redan provat och konstaterat att det inte fungerar.

Statistik och diagram

Nedan redovisas utfallet av den del av enkäten där hyresgästerna skulle värdera lokaler med olika miljöanpassningsåtgärder i jämförelse med en lokal utan någon miljöanpassning.

Lokal 1

Saknar helt miljöanpassning, dvs ingen källsortering av avfall, PVC/icke miljövänliga material inomhus, eldning av fossila bränslen, kylsystem med freon som köldmedium mm.

Lokal 2

Följande åtgärder har vidtagits för att miljöanpassa lokalen:

- källsortering av kontorsavfall (papper, wellpapp, toner till kontorsmaskiner, plast, batterier, lysrör)
- miljövänliga material inomhus (ekologisk hänsyn har tagits vid val av material för väggar, golv, möbler mm)

Lokal 3

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- möjlighet att ha kompost i fikarum/pentry
- urinseparering i toaletter
- motorvärmare vid P-platser
- kemikaliefri städning

Lokal 4

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- väl intrimmat uppvärmningssystem
- strypning av vattenkranar för att spara vatten

Lokal 5

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- hög miljöprofil på husets utformning utvändigt
- miljömedveten fastighetsägare

Lokal 6

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- miljövänlig energiförsörjning
- freonfritt kylsystem

Lokal 7

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- ISO 14001-certifierad fastighetsägare

Lokal 8

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- källsortering av hushållsavfall i fikarum/pentry
- återvinning av plast, aluminium och glas
- städning med miljömärkta medel
- PVC-fria byggmaterial

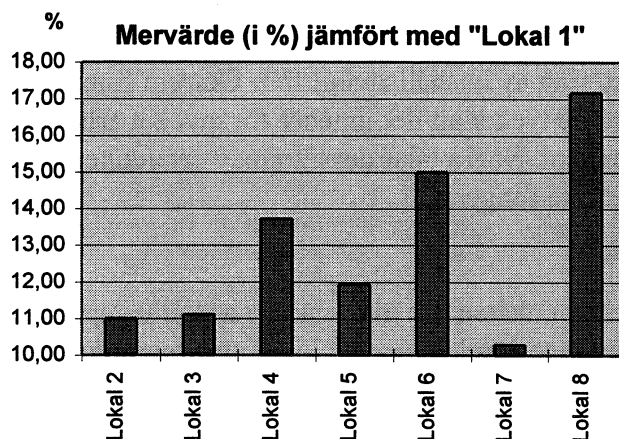


Diagram 1 Värdering av lokaler med olika miljöanpassningsåtgärder

Det som redovisas i diagram 1 är de genomsnittliga värdena för de olika förslagen på lokaler. Ingångsvärdena varierar mellan 0 och 50% vilket skvallrar om att respondenterna har mycket skilda uppfattningar om värdet av de miljöanpassningsåtgärder som finns med i exemplen. Tre av dem som har svarat har sagt att de inte kan sätta några siffror på de olika exemplen, utan har angivit mervärde 0 på samtliga exempel. På grund av dessa stora skillnader i värdering, kan jag inte se genomsnittsvärdena som några "absoluta värden", men det visar ändå på en tendens att man som hyresgäst tycker att det har ett mervärde om en lokal har en viss nivå av miljöanpassning.

Vidare kan man se en tendens att lokalerna 4, 6 och 8 har värderats högre än övriga. Lokal 7 (som är det exemplet med ISO 14001-certifierad fastighetsägare) är den som har värderats lägst. Detta verkar, av telefonsamtalen att döma, bero på okunskap om vad ISO 14001-certifiering innebär.

I del två av enkäten skulle hyresgästerna kombinera ihop de lokaler som har de egenskaper de tyckte var viktiga. Av de 18 respondenter som svarade var det 15 som angav olika kombinationer och en del angav flera kombinationer. Sammanlagt blev det 22 kombinationer. För att få en uppfattning av vilka lokaler som har de egenskaper som hyresgästerna tycker är viktiga, har jag räknat hur många gånger varje exempel har funnits med i någon kombination. Resultatet redovisas i diagram 2 nedan. Observera att lokal 2 finns med i alla kombinationer, eftersom den ingår i alla de övriga exemplen också! Även i denna del värderas lokal 4, 6 och 8 högre än de övriga lokalerna.

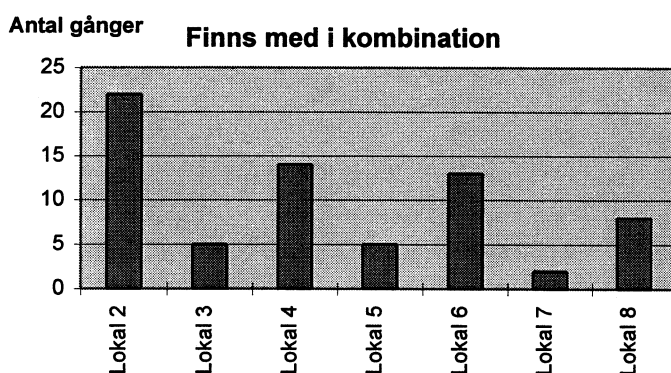


Diagram 2 Val av lokaler i kombinationer

Den del av enkäten som visade sig innehålla mest "matnyttig" information är del 3, där respondenterna har angivit vilka åtgärder för att miljöanpassa en lokal de tycker är viktiga. På denna del har samtliga av de 18 respondenterna svarat med ett eller flera exempel på viktiga egenskaper. De kunde i uppgiften ange egenskaper som finns med i mina exempel eller också komma med egna förslag. Som egna förslag är det många som har angivit att det är viktigt med väl fungerande återvinningssystem och sopsorteringsmöjligheter som är lätta att jobba med för hyresgästen. Flera har också framhållit en god inomhusmiljö som en viktig egenskap. Den enskilda egenskap som flest har ansett viktig är källsortering av kontorsavfall. Av 18 svar är det 16 som har med denna egenskap. Därefter kommer miljövänlig energiförsörjning, följt av miljövänliga material inomhus

samt väl intrimmat uppvärmningssystem. En intressant iakttagelse är att energiförsörjning och uppvärmningssystem ansågs som så viktiga. Detta är saker som kanske mest berör fastighetsägaren. Att man prioriterar sådana aspekter framför det som påverkar dem direkt tyder på att de globala miljöaspekterna uppfattas som viktiga för hyresgästerna.

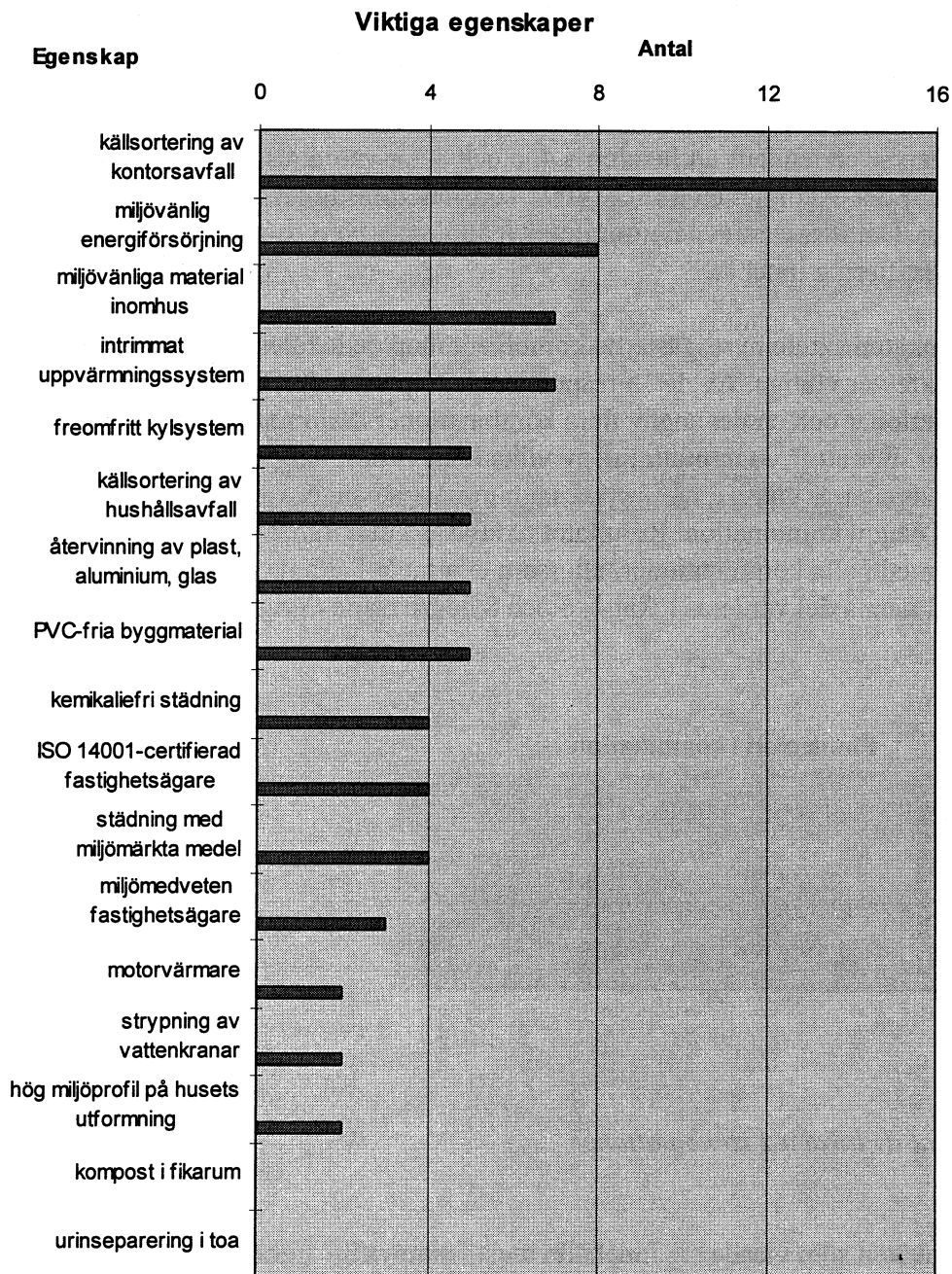


Diagram 3 Viktiga egenskaper

9.2 Slutsats

Syftet med denna undersökning var att ta reda på vad hyresgäster har för önskemål i fråga om miljöanpassade lokaler. Vidare var målet att det skulle gå att utläsa om, och i så fall hur mycket mer, hyresgästerna är beredda att betala för miljömedvetet förvaltade lokaler. Vad det gäller syftet tycker jag att det framgår klart av undersökningen att hyresgästerna som tillfrågats har uttalade önskemål om att kunna hyra lokaler som förvaltas på ett miljömedvetet sätt. De ser flera av de åtgärder som finns exemplifierade som självklara när de ska hyra en lokal. Däremot kan jag inte säga om, eller hur mycket mer, de är beredda att betala för miljöanpassade lokaler, eftersom de flesta har sagt att de tycker det är svårt att värdera de exempel som finns i enkäten. Möjligheten att kunna ta ut mer i hyra för miljöanpassade lokaler bör enligt min mening tonas ner. Det faktum att hyresgästerna efterfrågar denna typ av lokaler är ett tillräckligt starkt skäl för att man ska arbeta för att kunna erbjuda sådana lokaler till sina hyresgäster.

Mitt sätt att fråga om vilket värde olika lokaler har, i jämförelse med en lokal som saknar alla former av miljöanpassningsåtgärder, var medvetet vagt formulerat. Det beror på att jag inte ville fråga rakt på sak ”hur mycket mer är ni beredda att betala för”, eftersom jag då tror att de flesta skulle svarat att de inte är beredda att betala något mer. Det tror jag inte är en sann bild av hur det förhåller sig, utan vill man ha miljöanpassade lokaler så tror jag att man också är beredd att betala lite mer för att få det man vill ha.

Av de 18 svar jag har fått in på enkäten och utifrån det som har framkommit vid telefonintervjuerna, har jag kunnat utläsa följande:

- Åtgärder för att ta hänsyn till globala miljöproblem har större betydelse för hyresgäster än små åtgärder som exempelvis kompostering i fikarum.
- Hyresgäster har önskemål om miljöanpassade lokaler och upplever ett genomsnittligt mervärde på mellan 10 och 17 % av miljöanpassade lokaler, jämfört med en lokal utan miljöanpassning.
- En intressant uppgift som kommit fram hos flera av de medverkande är att de idag inte ställer särskilt höga krav på miljöanpassning av de lokaler de hyr, men att de inom en snar framtid kommer att ta fram vissa åtgärder eller egenskaper som de kommer att ha som ”absoluta krav” för att de ska hyra en lokal. Detta hänger ihop med att de själva kommer att miljöprofilera sig och därför måste väga in miljöaspekter i större utsträckning än de gör nu.
- Ca 83 % av hyresgästerna upplever ett mervärde på mellan 12 och 20 % av miljöanpassade lokaler.
- Ca 17 % av hyresgästerna upplever inget mätbart mervärde av miljöanpassningsåtgärder.
- Ca 39 % av hyresgästerna upplever inget mervärde av att fastighetsägaren är ISO 14001-certifierad.

- Åtgärder som hyresgäster upplever som viktiga:
 - källsortering av kontorsavfall
 - miljövänlig energiförsörjning
 - miljövänliga material inomhus
 - väl intrimmat uppvärmningssystem
 - freonfritt kylsystem

- Åtgärder som hyresgäster upplever som mindre viktiga:
 - kompost i fikarum
 - urinseparering i toa
 - kemikaliefri städning
 - strypning av vattenkranar
 - hög miljöprofil på husets utformning
 - ISO 14001-certifierad fastighetsägare

10 DISKUSSION

Inledningsvis angav jag att det övergripande syftet med detta arbete var att undersöka vad det finns för anledning för fastighetsföretag att införa miljöledningssystem. För att redovisa vad jag kommit fram till, beskriver jag först hur jag anser att miljöledningssystem bör utformas och därefter vad jag ser för effekter av att ISO 14001-certifiera ett fastighetsföretag.

Det andra syftet med mitt examensarbete var att ta fram förslag till hur Skanska Fastigheter Göteborg ska driva sitt miljöarbete vidare. De frågor som fanns i den grundläggande problemformuleringen var:

1. Vad finns det för önskemål hos hyresgästerna om miljömedvetna fastighetsägare, och behövs ett miljöledningssystem för att tillgodose dessa önskemål?
2. Ska Skanska Fastigheter Göteborg ta fram ett mer sofistikerat miljöledningssystem än det miljöprogram de arbetar efter idag?
3. Vad finns det i så fall för miljöledningssystem att välja mellan?

Nedan redovisas de svar jag har kommit fram till i tur och ordning.

10.1 Vad finns det för anledning att införa miljöledningssystem?

Ordet miljöledningssystem låter komplicerat och svårt, men jag anser att det inte alls behöver vara så krångligt. Att införa ett miljöledningssystem är egentligen bara att skapa ordning och reda i miljöarbetet. Det kan innebära att man går in mycket ambitiöst och följer kraven i standarder, men det kan också innebära att man på ett enkelt sätt väljer ut ett fåtal områden som man ser att man kan förbättra sig på. Det grundläggande är att man ser ett behov av att jobba med miljöfrågor på ett konkret sätt.

Det finns en rad faktorer som talar för att företag borde ha miljöledningssystem. Till att börja med kan man se att marknaden ställer ökade miljökrav på företag, vilket gör att de måste fundera på hur de ska hantera denna nya situation. I och med att kraven ökar blir miljöfrågorna mer komplicerade och det blir svårare för företag att hantera dessa krav och att utnyttja de nya möjligheterna som också finns. För att kunna ta vara på de nya affärsmöjligheterna i samband med miljöfrågor, krävs att man har ett verktyg för att styra verksamheten mot de uppsatta målen. Sådana verktyg finns i miljöledningssystem.

En väl fungerande verktygslåda för styrning innehåller verktyg för att:

- fastställa mål
- utarbeta rutiner där miljöfrågor beaktas
- följa upp arbetet och utnyttja tidigare erfarenheter

Följande delar i miljöledningssystemet ska fungera som sådana verktyg. I miljöpolicy fastställs de övergripande mål man har med miljöarbetet. På en mer detaljerad nivå fastställer man de operativa målen och tar fram ett handlingsprogram för att kunna leva upp till målen. Rutiner för uppföljning skrivs in i handlingsprogrammet. Uppföljning av arbetet underlättas om man sätter mätbara, detaljerade mål.

Den viktigaste uppgift jag kan se att en sådan här verktygslåda har, är att målinrikta och samordna verksamheten mot gemensamma mål på ett effektivt sätt så att dubbelarbete undviks.

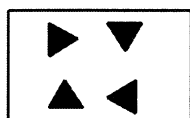
10.1.1 Miljöledningssystem för målinriktning och samordning

En anledning att införa styrsystem av olika slag i en organisation kan vara att organisationen är svår att överblicka och därmed också svår att styra. Om enheterna i en organisation inte styrs eller samordnas, finns stor risk för att varje enhet drar åt sitt eget håll och man ser snarare till enhetens bästa än till helhetens bästa, dvs suboptimering.

En organisation kännetecknas av

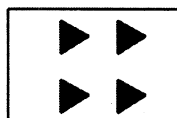
- arbetsfördelning och specialisering
- samordning och styrning
- ledarskap
- mål

För att arbetet i en organisation ska fungera bra behövs samordning och styrning. Figuren nedan illustrerar tre olika organisationer. Den första är en oorganiserad verksamhet, där de ingående enheterna strävar åt olika håll, oberoende av varandra. Den andra organisationen är målinriktad men inte samordnad. De olika enheterna strävar åt samma håll utifrån de mål som satts upp för organisationen, men det finns inga instrument för att samordna verksamheten. I den tredje organisationen finns både målinriktning och ett samordnande system. Enheterna strävar åt samma håll och de styrs så att verksamheten bedrivs effektivt.⁴¹



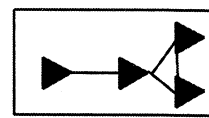
Oorganiserad verksamhet

Ingen miljöpolicy



Målinriktad organisation

Miljöpolicy



Målinriktad och samordnad organisation

Miljöpolicy och miljöledningssystem

Figur 12 Målinriktning och samordning

När man har antagit en miljöpolicy har man förhoppningsvis den målinriktning som finns i figuren i mitten. Ett väl fungerande miljöledningssystem bör fungera som strecken i den tredje figuren, dvs vara ett hjälpmedel för att samordna verksamheten. Det ska

⁴¹ Bruzelius, Skärvad, 1989, s 14 ff

vara ledningens instrument för att leda och styra organisationen och verksamheten mot de mål som finns uppställda i miljöpolicyen.

10.1.2 Min modell av miljöledningssystem

Om man kommer fram till att man ska införa ett miljöledningssystem ställs man inför en fråga, nämligen hur man definierar ordet miljöledningssystem. Jag menar att ett miljöledningssystem ska innehålla två sorters organisatoriska processer, nämligen styrande och uppföljande processer.

Miljöledningssystemet ska innehålla såväl strategiska som operativa styrprocesser. På strategisk nivå styr miljöpolicyen, där man samordnar verksamheten och inriktar de ingående enheterna mot gemensamma mål. Den operativa styrningen utgörs av en handlingsplan, som ska följa den inriktning som anges på strategisk nivå. På den operativa nivån ska detaljerna finnas för hur miljöarbetet ska bedrivas.

De uppföljande processerna ska utgöra ramar för hur man ska följa upp arbetet och hålla miljöledningssystemet aktuellt. Rutiner ska definieras för hur uppföljningar ska göras, för att det ska gå att se hur väl man lever upp till de mål man har med miljöarbetet. För att detta ska fungera måste det finnas mätbara och tidsatta mål att jobba mot.

Miljöledningssystem	
Styrande processer	Uppföljande processer
Strategiska: <i>miljöpolicy</i> Operativa: <i>handlingsplan</i>	Kontroll: <i>detaljerade mål</i> Revision: <i>a'jourhållning</i>

Figur 13 Min modell av miljöledningssystem.

10.2 Analys av effekter av ISO 14001-certifiering

För att kunna ta ställning till om man ska införa ett miljöledningssystem bör man analysera de konsekvenser det för med sig. Oavsett om man väljer ett av de standardsystem som finns eller om man tar fram ett eget, så medför ett miljöledningssystem en förändring för företaget. Eftersom det idag inte finns någon möjlighet för ett fastighetsbolag att EMAS-registreras, har jag valt att närmare undersöka konsekvenserna av en ISO 14001-certifiering. En del av följderna är specifika för ISO 14001-certifiering, men de belyser samtidigt generellt vad ett miljöledningssystem medför. Resultatet av den attitydundersökning jag gjorde visar att hyresgäster idag inte sätter värde på att fastighetsägaren är ISO 14001-certifierad. En trolig utveckling är att efterfrågan på ISO 14001-certifierade fastighetsägare kommer att öka i framtiden när fler vet vad det innebär och det blir mer vanligt med miljöcertifiering.

Ett fastighetsföretag kan vinna en rad fördelar av att ISO-certifiera sitt miljöledningssystem, men det finns också risker. Några konsekvenser av certifiering framgår nedan.

Fördelar:

- argument vid marknadsföring
- ekonomi
- systematiska kunskaper om företagets miljöpåverkan och ett samlat grepp om miljöarbetet
- ett verktyg för att uppfylla företagets miljöpolicy och miljömål
- flexibilitet
- ett hjälpmedel vid val av underleverantörer, där miljöaspekter prioriteras

Nackdelar:

- ett certifierat miljöledningssystem är ingen garanti för att man agerar på bästa sätt ur miljösynpunkt
- miljöbyråkrati istället för miljöarbete
- "ISO-hysteri"

Argument vid marknadsföring.

En viktig följd av att certifiera ett miljöledningssystem är att man kan använda det i marknadsföringssammanhang och på så sätt behålla eller öka sina marknadsandelar. Till att börja med kommer antagligen miljöcertifiering innebära en stor marknadsföringsfördel gentemot icke certifierade företag, men så småningom kanske certifiering kommer att vara en nödvändighet för att företag ska ha något på marknaden att göra. Med den ökade betydelse miljöfrågor har fått under den senaste tiden, är det en strategiskt mycket viktig fråga för företag. Ett miljömedvetet företag får bättre relationer till hela sin omgivning och omvänt kan dålig publicitet på miljöområdet innebära stora problem.

Jämfört med att "bara vara ett miljömedvetet företag" är en ISO 14001-certifiering ett bevis utåt att man verkligen har arbetat med att se över verksamheten utifrån miljöperspektiv. Även om en ISO-certifiering i sig inte talar något om hur miljövänligt ett företag är, så uppfattas nog ett certifierat företag såsom miljömedvetet av allmänheten. På detta sätt innebär certifieringen ett mervärde i allmänhetens ögon, då det fungerar som en marknadskraft och ger företaget en grön profil.

Ekonomi

En stark drivkraft för företag att införa miljöledningssystem är förhoppningen om att tjäna pengar på det i slutändan. Om man lyckas med ambitionerna i miljöledningssystemet medför det att man kan spara pengar. Dels kan kostnaden för miljöarbetet minska genom att det blir mer effektivt och dels kan den goodwill man får ge ekonomiska fördelar. Som ett konkret exempel kan nämnas att kostnaderna för avfallsdeponi blir lägre om man lyckas skära ner mängden avfall som går till deponi. Denna betydelse kan komma att öka ytterligare om man inför den avfallsskatt som Avfallsskatteutredningen förordat.⁴² I och med att banker och försäkringsbolag har börjat väga in miljöaspekter i

⁴² Svenska kommunförbundet, Miljöanpassat fastighetsföretagande- en förstudie, 1996, s 21

sina riskbedömningar av företag, kommer det att innebära att företag som har en ISO 14001-certifiering får billigare lån och försäkringar.⁴³

Systematiska kunskaper om företagets miljöpåverkan och ett samlat grepp om miljöarbetet

Genom att man certifierar ett miljöledningssystem får man en klar bild av hur företagets processer och verksamhet påverkar miljön och hur miljöarbetet är strukturerat. Ett krav i ISO-standarden är att man kartlägger de effekter verksamheten har på miljön. I revisionsprocessen analyserar en extern revisor hur företagets miljöarbete bedrivs i det dagliga arbetet. Saker som revisorn kontrollerar är hur företaget är organiserat och hur ansvar och befogenhet i miljöfrågor är fördelade. Man granskar även företagets dokumentation, rutiner och aktiviteter. På detta sätt får inte bara revisorerna en klar bild av miljöarbetet, utan det kan även hjälpa företaget självt att få ett samlat grepp på sitt arbete.

Den klara strukturen av en organisations miljöarbete som blir följd av en certifieringsprocess underlättar också för investerare, banker, myndigheter och andra intressenter att få insyn i hur företaget arbetar med miljöfrågor. Företagets alla olika intressenter behöver inte själva undersöka företagets miljöarbete, utan de kan förlita sig på den revision som certifieringsorganet har genomfört. Detta torde sätta press på företag att sköta sina kort väl, för att inte intressenter ska vända företaget ryggen.

Ett verktyg för att uppfylla företagets miljöpolicy och miljömål.

För att få behålla sitt ISO-certifikat måste man bli godkänd på de uppföljande revisioner som görs av certifieringsorganet två gånger per år. Dessa revisioner görs efter att revisorn anmäler i förväg när han eller hon tänker komma för att göra sin kontroll. Även om revisionen blir föranmäld ställer det krav på företaget att ständigt följa sitt miljöledningssystem, och det sätter en press på alla medarbetare att uppfylla sina förpliktelser. På detta sätt har företagsledningen ett kraftfullt verktyg för att leda verksamheten mot de uppställda miljömålen. Utan den pressen utifrån, som återkommande revisioner innebär, är det nog svårt att få tillräckligt starka motiv för att de anställda ska känna att de verkligen måste leva efter det som står i miljöledningssystemet.

Den gällande miljölagstiftningen är inte särskilt lättöverskådlig och det kommer ofta nya lagar, vilket innebär att det kan vara svårt att anpassa verksamheten så att man följer de lagar som är aktuella. För att uppfylla kraven i ISO-standarden ska ett miljöledningssystem innehålla ramar för hur man ska uppdatera sig när det gäller lagstiftning, vilket hjälper företagen att hålla sig a'jour med gällande lagar och regler. Det är viktigt för företags goodwill att man undviker negativ publicitet från miljöprocesser.

Flexibilitet

I och med att man inför ett miljöledningssystem får man en strukturerad bild av verksamheten, vilket ökar förmågan att anpassa organisationen till ändrade förhållanden. Det ligger i sakens natur att det är enklare att förändra en verksamhet om man har en tydlig bild av hur ansvar och befogenhet är fördelat och hur arbetet fungerar. Förändringar till följd av miljöfrågor är till exempel ändrade rutiner pga lagändringar och omstrukture-

⁴³ Backman M, m fl, 1995, s 12

ring i organisationen för att ändra fördelningen av ansvar och befogenheter i miljöarbetet.

Ett hjälpmedel vid val av underleverantörer, där miljöaspekter prioriteras.

För att kunna behålla sin trovärdighet som ett miljömedvetet företag, måste företaget agera på rätt sätt i varje led av verksamheten. Det gäller inte bara inom det egna företaget, utan också när man väljer vilka företag man ska samarbeta med. Enligt ISO-standarderna ska miljöledningssystemet fungera som hjälp till exempel när man ska välja underleverantörer, på så sätt att man har klara rutiner för hur man ska gå till väga i olika situationer.

Ingen garanti för att man agerar på bästa sätt ur miljösynpunkt

Man kan lätt förledas att tro att ett företag som har antagit ett miljöledningssystem automatiskt förbättrar sitt agerande, sett ur miljösynpunkt. Speciellt kan man tro att ett företag som till och med är ISO 14001-certifierat borde vara ett miljömedvetet företag. Så är inte fallet! ISO 14001 är ett hjälpmedel för att se till att ett företag lever upp till det som står i dess miljöpolicy, och säger inget om vilken miljöpåverkan dess verksamhet har. Det spelar exempelvis ingen roll hur mycket föreningar ett företag släpper ut i ett vattendrag, utan det viktiga, enligt ISO, är att företaget med hjälp av sitt miljöledningssystem vet om att det har hänt!

ISO 14001 innehåller inga krav på att tillhandahålla information till allmänheten, myndigheter eller medarbetare i företaget. Om det skulle finnas sådana krav på möjlighet till insyn, kan man tänka sig att företagen skulle tvingas att göra större ansträngningar för att minska verksamhetens negativa påverkan på miljön. EMAS innehåller ett krav på de registrerade företagen att varje år ge ut en offentlig miljöredovisning, vilket ger en möjlighet för alla intresserade att ta del av informationen.

Miljöbyråkrati istället för miljöarbete

En stor risk med miljöledningssystem är att det blir ogripbart och svårhanterligt på grund av att man bygger upp ett alltför byråkratiskt system. Det har i många företag varit fallet när man har infört kvalitetsledningssystem, vilket i sin uppbyggnad liknar miljöledningssystem. De anställda ser det som en belastning och en onödig administration, och man har svårt att se resultatet av det extraarbete man tvingas lägga ned på att dokumentera det man gör. I fråga om kvalitetsledningssystem finns det nog många företag där man i den dagliga verksamheten inte hinner med eller bryr sig om kvalitetsdokumentationen, utan sätter sig ner och fyller i papper i pärmar när man får reda på att kvalitetsrevisorn är på väg. I många delar är miljöarbete snarlikt det kvalitetsarbete som många företag startade för fem till tio år sedan. Ofta är det samma personer som var med om att arbeta fram kvalitetsledningssystem för några år sedan, som idag är med om att ta fram miljöledningssystem. Detta innebär en risk att de upprepar samma fel som gjordes i fråga om kvalitetsarbetet.

Man bör nog fundera noga på om man inte lika bra, eller bättre, kan uppnå det man vill med ett miljöledningssystem med ett enklare och kanske inte lika sofistikerat ledningssystem av hemsnickrad modell. Huvudsaken är ju hur miljöarbetet fungerar i praktiken, och om man har ett miljöledningssystem som är enkelt och lättöverskådligt och därför

används i det dagliga arbetet, så är det kanske bättre än ett alltför komplicerat system som inte används.

”ISO-hysteri”

Många företag såg hur konkurrenter fick fördelar av att ISO-certifiera sina kvalitetsledningssystem. Nu när ”miljötåget” går tror jag att många känner att de måste hoppa på redan från början, för att inte hamna i ett underläge gentemot konkurrenterna. Det kan innebära att företag arbetar mer eller mindre i panik med att certifiera sitt miljöledningssystem, utan att hinna eller kunna ifrågasätta om det verkligen medför den nytta man förväntar sig att det ska göra.

10.2.1 Kommentarer

De viktigaste positiva effekterna jag kan se av att ISO 14001-certifiera ett miljöledningssystem är att man får ett samlat grepp om miljöarbetet och ett verktyg för att styra organisationen mot miljömålen. Om miljöledningssystemet följer standardens krav har man ett heltäckande styrverktyg för att leva upp till målen man satt upp. Man får i och för sig själv bestämma på vilken nivå man vill lägga sig, förutom att man naturligtvis måste följa de lagar som finns för verksamheten, men man förbinder sig samtidigt att jobba för ständig förbättring. Detta tillsammans med att verksamheten granskas av oberoende kontrollanter gör att miljöarbetet blir trovärdigt. Följdeflekterna av att man har ordning och reda på miljöarbetet kan dessutom på sikt bli att man får lägre totala kostnader för verksamheten.

Bland de negativa effekterna är risken för byråkrati den viktigaste enligt min mening. Framför allt tror jag att en alltför detaljerad dokumentation kan kännas onödigt betungande för de anställda och då är risken att systemet blir ”en massa pärmar som samlar damm i bokhyllor” istället för det som avsågs från början.

När det gäller kvalitetsarbetet, som fick ett stort genomslag för fem till tio år sedan, kan man se i många företag att intresset idag har svalnat betydligt och det på något sätt har fått rinna ut i sanden. För miljöledningssystem tror jag dock att det finns betydligt större chanser att lyckas med att få ett miljötänkande att genomsyra verksamheten. Eftersom miljöfrågor är något av samvetsfrågor, tror jag att de i mycket hög grad engagerar varje enskild medarbetare. Det borde innebära att man lyckas med intentionerna om att effektivt styra miljöarbetet om personalen är engagerad och har den kunskap som krävs.

10.3 Slutsatser

De grundläggande frågeställningarna för detta arbete var:

1. Vad finns det för önskemål hos hyresgästerna om miljömedvetna fastighetsägare, och behövs ett miljöledningssystem för att tillgodose dessa önskemål?
2. Ska Skanska Fastigheter Göteborg ta fram ett mer sofistikerat miljöledningssystem än det miljöprogram de arbetar efter idag?
3. Vad finns det i så fall för miljöledningssystem att välja mellan?

Här ska jag redovisa de svar jag har kommit fram till under arbetets gång.

10.3.1 Vad finns det för önskemål hos hyresgästerna om miljömedvetna fastighetsägare, och behövs ett miljöledningssystem för att tillgodose dessa önskemål?

För att besvara denna fråga gjorde jag attitydundersökningen bland hyresgäster. Resultatet av denna gav svaret på den första delfrågan, nämligen att det finns ett önskemål om miljöanpassade lokaler, och således också av miljömedvetna fastighetsägare.

Frågan om huruvida det behövs ett miljöledningssystem för att tillgodose dessa krav, är svårare att besvara. Attitydundersökningen gav svaret att hyresgäster idag inte direkt värdesätter att fastighetsägaren är ISO 14001-certifierad, vilket skulle tala för att det åtminstone inte behövs något certifierat miljöledningssystem för att motsvara hyresgästernas krav. Utifrån de telefonintervjuer jag gjort, har det framkommit synpunkter som talat om att hyresgäster idag inte ställer särskilt höga miljökrav på sina hyresvärdar men att de antagligen inom en snar framtid kommer att göra det. Det har att göra med att många hyresgäster själva i sin verksamhet kommer att miljöprofilera sig och att de då måste ta med miljöaspekter även när de ska välja lokal. Om man hävdar att man själv bedriver miljömedveten verksamhet måste man ha ett miljömedvetande i alla led av verksamheten, och då kan man inte hyra lokaler som inte förvaltas på ett miljömedvetet sätt.

För att kunna erbjuda lokaler som är förvaltade på ett miljömedvetet sätt, krävs ett strukturerat miljöarbete från hyresvärdens sida. Som ett bevis för att man förvaltar lokaler miljömedvetet kan fastighetsägare i framtiden behöva ett miljöledningssystem som garanterar att man har ett väl genomtänkt sätt att arbeta på. I detta syfte menar jag att ett miljöledningssystem kan komma att behövas för att fastighetsägare ska kunna tillgodose de krav som hyresgäster kommer att ställa på lokaler. Här kan en ISO 14001-certifiering vara av betydelse, dels för att det innebär ett konkret bevis för att man har ett genomarbetat miljöledningssystem och dels för att man, om man uppfyller kraven i ISO 14001, täcker in de viktigaste momenten för hur verksamheten ska bedrivas.

Hur starka hyresgästernas önskemål om miljöanpassade lokaler är, och hur mycket mer de kan tänka sig att betala för en miljöanpassad lokal än en utan, kan jag inte svara på. Målet med min attitydundersökning var att ta reda på just detta, men jag anser mig inte kunna utläsa det ur de svar jag har fått.

10.3.2 Ska Skanska Fastigheter Göteborg ta fram ett mer sofistikerat miljöledningssystem än de har idag?

Denna fråga är inte så lätt att besvara. Eftersom ett arbete pågår med att ta fram ett system för uppföljning av miljöarbetet, är det lite för tidigt att uttala sig om hur Skanska Fastigheters Miljöprogram fungerar när det blir färdigt. I januari 1997 samlades information om miljöarbetet i de olika bolagen i Skanska-koncernen in, för att sammanställas i koncernens första Miljöredovisning. Formerna för hur informationen ska samlas in och sammanställas kommer troligen att växa fram allteftersom uppföljningsarbetet fortskrider. Det finns i dagsläget inget skrivet om uppföljning i Miljöprogrammet, vilket jag anser vara en stor brist. För att det ska vara ett komplett miljöledningssystem ska det, enligt min mening, finnas ramar för hur uppföljningen ska skötas.

Även när det gäller mål med miljöarbetet som anges i Miljöprogrammet tycker jag att det saknas viktiga delar. Det är formulerat mest som en övergripande viljeyttring och det finns inte många mätbara parametrar att göra en uppföljning mot. Detta borde förbättras genom att man gör en klar uppställning över de övergripande och detaljerade mål som finns. Enligt koncernens miljökoordinator, Ingela Blomberg, kommer den revision som ska göras av Miljöprogrammet troligtvis att medföra tydligare målformuleringar. Målen ska vara mätbara, realistiska och tidssatta för att de ska fungera och det bör kontinuerligt göras uppföljningar av målen i sig, eftersom de kan förändras under arbetets gång.

Som svar på frågan anser jag att Skanska Fastigheter borde ta fram ett mer sofistikerat miljöledningssystem än Miljöprogrammet som de har idag. Detta kan de göra genom att komplettera med uppgifter om hur uppföljning ska gå till och med en specifikation över de mätbara och tidssatta mål som finns med miljöarbetet.

10.3.3 Vad finns det i så fall för miljöledningssystem att välja mellan?

Denna fråga är lite enklare att svara på. Det finns egentligen bara två alternativa handlingsätt, antingen utformar man sitt eget miljöledningssystem utifrån den verksamhet man bedriver eller också utgår man från något standardsystem. För fastighetsbolag finns för närvarande bara ett standardsystem att välja, nämligen ISO 14001. Skanska Fastigheter Göteborg kan alltså komplettera Miljöprogrammet de har redan nu med de delar som saknas. Detta kan de antingen göra utan någon speciell förebild, eller också kan de utgå från kraven i ISO 14001. Väljer de att utgå från kraven i ISO 14001, kan en ansökan om att certifiera miljöledningssystemet underlättas om de skulle vilja det i framtiden. Man behöver inte följa den uppställning som finns i ISO 14001 och använda sig av samma kapitelindelningar och numreringar, för det finns inget krav i ISO att ett miljöledningssystem ska vara uppställt på ett speciellt sätt för att godkännas för certifiering utan det ska bara innehålla vissa moment. Fördelen med att utgå från ISO-kraven är att man antagligen har lättare att få med alla de moment som krävs enligt ISO.

10.3.4 Mina råd

En central fråga när det gäller hur Skanska Fastigheter Göteborg ska gå vidare med sitt miljöarbete är om man ska arbeta för att så småningom kunna ansöka om ISO 14001-certifiering. Min attitydundersökning visar att det inte finns önskemål från hyresgäster om detta idag. Jag anser ändå att man måste ta ställning till frågan, eftersom det kan tänkas att det inom kort kommer att bli vanligare att man kräver att fastighetsägaren kan bevisa ett trovärdigt miljöarbete.

För att kunna ta ställning till frågan om certifiering måste man analysera dels vad det kommer att kosta, dels vad man tror sig få ut av en certifiering. I samband med en sådan analys bör man fundera på vilka alternativ till ISO 14001-certifiering som finns. Ett alternativ är att Skanska Fastigheter går sin egen väg och arbetar vidare med Miljöprogrammet, och eventuellt plockar godbitarna ur ISO 14001. Man kan också arbeta med enklare bevis på miljömedvetande, som exempelvis Miljödiplomering eller liknande, för att kunna använda det i marknadsföring. På grund av att Skanska är en så stor koncern, kan de troligen visa sig trovärdiga i fråga om miljöarbete även om de inte väljer att arbeta efter ISO-standard. Jag tror det lätt blir alltför mycket byråkrati och pappersexercis

med ett miljöledningssystem enligt ISO 14001, medan man skulle kunna få ett mer lättarbetat system som är bättre anpassat till verksamheten om man inte följer standarden.

ISO 14001-certifiering eller ej?

Avvägning: Vad kostar det?	←—————→	Vad ger det?
Exempel: Kostnad för att komplettera Miljöprogrammet så att det uppfyller kraven i ISO 14001.		Ett mer komplett miljöledningssystem. En möjlighet att följa upp arbetet.
Certifieringskostnader (Cert.revision inkl. planering, cert.kostnad, uppföljande revision 2 ggr/år).		Marknadsföringsargument
Tid för att leva upp till kraven i standarden (dokumentation, mätning, uppföljning).		Pappersexercis?

Frågan om ISO-certifiering bör föras upp till koncernledningsnivå, så att beslutet förankras rätt och blir ett koncerngemensamt beslut, eller åtminstone gemensamt för affärsområde Fastigheter. Det borde finnas fördelar med att jobba gemensamt inom koncernen, framför allt för att få ett enhetligt system för alla bolag.

Oavsett om Skanska Fastigheter beslutar sig för att arbeta för att kunna ISO 14001-certifiera sitt Miljöprogram eller ej, anser jag att följande åtgärder bör vidtas för att förbättra miljöarbetet.

1. Ange mätbara miljömål. De måste vara konkreta, realistiska och möjliga att följa upp. Mätningar och utvärderingar måste göras så noggrant och ofta att man ser om miljömålen uppnås.
2. Arbeta vidare med uppföljningsrutiner och skriv in dessa i Miljöprogrammet. Ange också hur Miljöprogrammet ska a jourhållas och hur det ska revideras.
3. Underhåll personalens engagemang genom att:
 - ta fram mätbara och tidssatta mål som möjliggör kontinuerlig uppföljning av hur arbetet går.
 - vara lyhörda för idéer och förslag till förbättringar från personalen.
 - vidareutbilda personalen.
 - ge feedback och bygg in rutiner för hur uppföljningen ska presenteras för personalen på ett bra sätt.

4. Se till att mål och miljöprogram hänger ihop med de betydande miljöaspekterna som identifierats.
5. Tänk noga igenom hur miljöledningssystemet ska användas och hur detaljerat det ska vara. Se upp med att utforma ett alltför detaljerat system, som blir så krångligt att använda så att man inte vill befatta sig med det. Då är det bättre att nöja sig med ett enklare system, som är lätt att använda och inte tar för mycket tid från de normala arbetsuppgifterna. Hellre ett enkelt system som används än ett avancerat som är för krångligt att använda!
6. Utnyttja erfarenheter från 3T-arbetet och gör om det som var bra och undvik att göra om misstagen.

10.3.5 Mitt förslag till heltäckande ledningssystem för såväl miljö som kvalitet - 3P

Slutligen vill jag presentera mitt förslag till hur Skanska skulle kunna arbeta vidare med miljöfrågor, samtidigt som man "återupplivar" 3T. 3T inleddes 1992 och det är Skankas system för att förändra verksamheten mot målstyrning, där tiden är styrmedel för att effektivisera produktionsstyrningen och resursutnyttjandet. För att underlätta arbetet på såväl strategisk som operativ nivå föreslår jag att Skanska tar fram ett ledningssystem som beaktar såväl miljö- som kvalitetsfrågor. På så vis slipper man jobba med två liknande ledningssystem som mycket väl kan slås ihop till ett heltäckande. Detta kan göras med ISO 9001 (för kvalitetsledning) och ISO 14001 (för miljöledning) som utgångspunkt eller checklista, för att de delar som är krav i ISO ska täckas in för att senare ledningssystemet ska kunna ISO 9001- och 14001-certifieras. Ta vara på erfarenheter från arbetet med att förankra 3T i verksamheten och bygg vidare på ett liknande sätt. Att "damma av" 3T kommer troligtvis resultera i att kvalitetstänkandet får en renässans i verksamheten, vilket jag tror kan behövas för att inte frågan ska glömmas bort. Följande modell kan användas.

SKANSKAS LEDNINGSSYSTEM FÖR MILJÖ- OCH KVALITET - 3P, där de tre P:na står för Policy, Program och Prestation.

POLICY	Innehåller formulering av övergripande, strategiska mål för såväl miljö- som kvalitetsarbetet.
PROGRAM	Handlingsplaner med detaljerade mål som är mätbara, tidssatta och realistiska. Operativt styrverktyg för att leda verksamheten mot de övergripande, strategiska målen.
PRESTATION	Uppföljning, mätning och kontroll av utförda prestationer inom miljö- och kvalitetsområdet, med syfte att hålla ledning och personal informerad samt att hålla engagemanget vid liv.

Detta skulle kunna vara ett sätt att arbeta, i allt från strategiskt planeringsarbete till enskilda projekt. Modellen kan ses som ett skelett, där man bygger på med de detaljer som krävs för att man ska få den styrning man önskar.

11 KÄLLFÖRTECKNING

11.1 Böcker

Bruzelius, L H, Skärvad, P-H, **Integrerad organisationslära**, Studentlitteratur, Lund, 1989, ISBN 91-44-40466-2

Fernström, G, **Fastighetsföretagaren inför 2000-talet**, Byggförlaget, Stockholm, 1994

Ingenjörsvetenskapsakademien, **Miljödriven affärsutveckling, Från myndighetskrav till strategiska möjligheter**, OH-Tryck AB, Stockholm, 1995, ISBN 91-7082-582-3

Karpesjö, A, **Miljöprofilering- När chefen fick gröna glasögon försvann de röda siffrorna**, Liber Ekonomi, Malmö, 1992, ISBN 91-21-60157-7

Lekvall, P, Wahlbin, C, **Information för marknadsföringsbeslut**, IHM Förlag AB, Göteborg, 1993, ISBN 91-86460-64-1

Patel, R, Tebelius, U, **Grundbok i forskningsmetodik**, Studentlitteratur, Lund, 1991, ISBN 91-44-24851-2

Svenska Kommunförbundet, **Miljöanpassat fastighetsföretagande- en förstudie**, Kommentus Förlag, Stockholm 1996, ISBN 91-7099-548-6

Trost, J, **Enkätboken**, Studentlitteratur, Lund, 1994

Wiedersheim-Paul, F, Eriksson, L T, **Att utreda, forska och rapportera**, Liber Ekonomi, Malmö, 1991, ISBN 91-40-31072-8

11.2 Rapporten och artiklar

Allmänna standardiseringsgruppen, STG, **ISO 14000 Lägesrapport 4**, 1996

Backman, M, m fl, **Skanska och miljön**, Internationella institutet för industriell miljöekonomi vid LTH, Lund, 1995

Hartman H, **Miljöarbete i Nordamerika, Med framtiden i fokus**, Utlandsrapport från Sveriges tekniska attachéer USA 9510, Stockholm, 1995, ISSN 1100-2999

Landin, A och Institutionen för byggnadsekonomi, LTH, **Byggstyrning, Kvalitetssäkring**, Lund 1994, Kurspärm flik 18

Ljungbladh, U, **Bidrag och konsulter behövs**, Miljö och utveckling Nr 3-4 1996, s 18-19

Miljö- och Naturresursdepartementet, Kretsloppsdelegationens rapport 1994:3, **Kretslopp- ett hopp**, Kretsloppsdelegationen, Stockholm, 1994

Miljö- och Naturresursdepartementet, DS 1994:99, **EMAS- ett system för miljöstyrning och miljörevision**, Stockholm, 1994

Miljö- och Naturresursdepartementet, UNCED- Biblioteket Volym III, **Agenda 21- en sammanfattning**, Stockholm, 1993

Miljöstylningsrådet, **EMAS-nytt nr 4 1996**, Stockholm, 1996

Sahlberg, A, **Ny nämnd kollar kretsloppet**, Göteborgsposten 12/12-96, s 18

Svenska Kommunförbundet, **Agenda 21 i Sveriges kommuner**, Redovisning av enkätundersökningen 1995, Stockholm, 1995

Svenska miljöstylningsrådet, **Vad är EMAS?**, ALFATRYCK, Surahammar, 1995

Särtryck ur **Nytt om NIOTUSEN**, Nr 53 apr 1996

Temaplan AB, **Nya attraktiva bostäder i Göteborg**, Stockholm, 1996, ISBN 91-630-4738-1

Tidnings AB Fastighetsvärlden, **Svensk Fastighetsindikator 1993**, Stockholm, 1993, ISBN 1102-9218

TriM Kundlojalitetsprogram för Skanska Fastigheter Väst AB, Kommersiella fastigheter, Infratest Burke, Göteborg 6 februari 1996.

11.3 Övriga källor

Arnberg, Ulf, Renhållningsverket, Göteborgs kommun, telefonintervju 961018

Avfallsskatteutredningens betänkande, Avfallsfri framtid, SOU 1994:114

Boström, Per, Infratest Burke, telefonintervju oktober 1996

Förordning nr 1836/93, EU's EMAS-förordning

ISO DIS 14001, 1995-10-01.19.29

Kretsloppspropositionen, Prop. 1992/93:180

Proposition om miljöbalk, Prop. 94/95:10

SIS Förteckning 1996-12-05

Åkesson, Eddi, SP, telefonintervju 961203

Österberg, Karl-Johan, Trygg Hansa, telefonintervju 970116

<http://www.quality.co.uk/quality/bs7750.htm>

Krav på miljöledningssystem enligt kapitel 4 i ISO 14001

I fjärde kapitlet i ISO 14001 anges de krav som ett miljöledningssystem ska uppfylla för att överensstämma med standarden. Dessa krav är av den typen att de objektivt kan revideras för företagets egen del eller för certifierings- och registrerings syfte. Den numrering jag använder här utgår från vad som anges i ISO DIS 14001, vilket inte stämmer överens med den numrering som gäller i den slutliga svenska versionen. Kraven är dock desamma, men de olika kravelementen har stuvats om till en ändrad struktur.

4.0 Allmänt

Ett miljöledningssystem ska etableras och upprätthållas samt uppfylla nedanstående krav.

4.1 Miljöpolicy

- relevant i förhållande till miljöpåverkan
- åtagande om ständig förbättring
- förpliktande att följa lagstiftning
- ramverk för övergripande och detaljerade miljömål
- dokumenterad, införd, upprätthållen och kommunicerad till alla anställda
- tillgänglig för allmänheten

4.2 Planering

4.2.1 Miljöaspekter

- identifiera miljöaspekter
- ta hänsyn till signifikanta miljöaspekter när man sätter övergripande mål
- hålla information om miljöaspekter aktuell

4.2.2 Lagar och andra krav

- identifiera och ha tillgång till aktuell lagstiftning och andra krav

4.2.3 Övergripande och detaljerade mål

- dokumentera övergripande och detaljerade mål
- ta hänsyn till lagar och andra krav, signifikanta miljöaspekter, teknologiska alternativ, finansiella, operativa och affärsmässiga krav, synpunkter från intressenter
- överensstämma med miljöpolicy
- innefatta åtagande om förebyggande av förorening

4.2.4 Miljöledningsprogram

- delegering av ansvar
- medel till förfogande
- tidsram

4.3 Införande och drift

4.3.1 Organisationsstruktur och ansvar

- roller, ansvar och befogenheter
- resurser i form av personal, specialistkompetens, teknologiska och finansiella medel
- utse en särskild ledningsrepresentant med ansvar för att:
 - miljöledningssystemet överensstämmer med ISO-standarden
 - prestandan på miljöledningssystemet rapporteras till högsta ledningen

4.3.2 Utbildning, medvetenhet och kompetens

- identifiera utbildningsbehov
- personal med arbetsuppgifter som har signifikant miljöpåverkan ska ha lämplig utbildning samt vara kompetent med avseende på utbildning, praktisk träning och erfarenhet
- betydelsen av överensstämmelse med miljöpolicy, rutiner och krav på miljöledningssystemet
- signifikant miljöpåverkan av personalens uppgifter
- roller och ansvar för att uppnå överensstämmelse med miljöpolicy och miljöledningssystem
- konsekvenserna av att frångå särskilda operativa rutiner

4.3.3 Kommunikation

- intern och extern kommunikation avseende miljöaspekter och miljöledningssystem, speciellt vad gäller signifikanta miljöaspekter

4.3.4 Dokumentation av miljöledningssystem

- beskriva grundelementen i miljöledningssystemet
- visa spårbarhet till relaterad dokumentation

4.3.5 Dokumentstyrning

- identifieras, är tydliga, daterade och arkiverade för en viss period
- periodiskt granskas, revideras och godkänns av behörig personal
- gällande versioner finns tillgängliga
- ogiltiga dokument avlägsnas
- ogiltiga dokument som arkiveras är identifierade
- rutiner och ansvar för att skapa och förändra dokumenten

4.3.6 Verksamhetsstyrning

- identifiera verksamheter och aktiviteter som har signifikant miljöpåverkan
- upprätta dokumenterade rutiner för att undvika avvikelser från miljöpolicy
- fastställa driftkriterier i rutinerna
- upprätthålla rutiner för arbetsuppgifter med signifikanta miljöaspekter

4.3.7 Nödlägesberedskap och gensvar

- identifiera potential för och gensvar på olyckor och nödlägesituationer, samt förhindra och mildra miljöpåverkan till följd av dem
- revidera beredskap och rutiner för gensvar, speciellt efter olyckshändelser
- öva rutiner för nödlägesberedskap där så är möjligt

4.4 Kontroll och korrigerande åtgärder

4.4.1 Övervakning och mätning

- följa upp och mäta miljöprestandan för aktiviteter med signifikant miljöpåverkan
- registrera information för att spåra prestanda, verksamhetsstyrning och överensstämmelse med övergripande och detaljerade mål
- kalibrera och underhålla mätutrustning, samt arkivera verifikat från mätningar
- periodisk utvärdering av överensstämmelse med relevant miljölagstiftning

4.4.2 Avvikelse, korrigerande och förebyggande åtgärder

- definiera ansvar och befogenhet för att hantera och undersöka avvikelser
- åtgärda avvikelser och fullgöra korrigerande och förebyggande åtgärder
- lämpliga med hänsyn till problemens omfattning
- införa och registrera förändring av dokumenterade rutiner som uppkommer av korrigerande eller förebyggande åtgärd

4.4.3 Redovisande dokument, verifikat


- identifiering, underhåll och förvaring av miljöverifikat
- fastställa och registrera arkiveringstiden för miljöverifikat
- upprätthålla verifikat på sådant sätt att det överensstämmer med systemet och organisationen, för att visa att kraven i ISO-standarden uppfylls

4.4.4 Revision av miljöledningssystem

- program och rutiner för att utföra periodiska revisioner av miljöledningssystemet för att:
 - bestämna huruvida eller inte miljöledningssystemet uppfyller planerade åtgärder och kraven i ISO-standarden samt att det har blivit korrekt infört
 - tillhandahålla information från resultatet av revisioner till ledningen
- revisionsrutinerna ska ange revisionsomfattning, frekvens och metoder, samt ansvar för revision och rapportering av resultat

4.5 Ledningens genomgång

- högsta ledningen ska gå igenom miljöledningssystemet, med en periodicitet som man själv bestämmer
- processen för genomgången ska försäkra att nödvändig information samlas in för att ge ledningen förutsättning att utföra denna utvärdering
- genomgången ska dokumenteras
- behov av förändring av policy, övergripande mål och andra element av miljöledningssystemet ska uppmärksammas

		VD och Koncernchef Melker Schörling				
Organisationsplan						
BYGG Sverige Claes Gustafson	Industri Anders Karlsson	International Lars Wiklander	USA Claes Björk	Färdigheter Mats Mared Mats Wäppling (Biträdande)	Finans Bo Ingemarson	Koncern- stab / Servicebolag
Skanska Syd Per Ingemar Persson Skanska Sydöst Leif Ström Skanska Väst Lars Löfdagen Skanska Stockholm Leif Dalaka Skanska Bostäder Per-Åke Lindqvist Skanska Mellansverige Per-Olov Getu Skanska Nord AB Roland Eriksson Skanska Mitt AB Hans Hörnquist JM (40%)	Skanska Maskin Curt Isacson Skanska Installation Bengt Gustafsson Skanska Inst. Intern Stig Lewentzen Skanska Prefab Bengt Kjellin Skanska Stålteknik Leif Jacobsson Skanska Stållator Björn-Erik Myresjö Myresjö Arne Suurkusk Skanska Sektions-Byggnads Sten Wallin Skanska Grip Jan Segerberg	C. G. Jensen A/S Niels Otto Andersen Skanska Oy Eero Makkonen Skanska International Building Jan Sjöstedt Skanska International Civil Engineering Per Hofvander	Karl Koch Erecting Co Inc John Daly Skanska Stattery Associates Michael Flynn Skanska E & C Stuart Graham Skanska Real Estate Claes Björk	Kommersiella Färdigheter Skanska Färdigheter Förvaltning Gunnar Östergren Skanska Göteborg Hans Johansson Skanska Byggnads Robert Thorsen Skanska Stockholm Fredrik Widenius Skanska Bostäder Drott Daniel Skogh Projektutveckling Ulf Wäppling Skanska Sverige Olof Johansson Skanska Servicebolag Pandox Anders Nilsson Nempert Anders Wiklander Pira Lars Söderström JM (40%)	Skanska Capital Ulf Norman SCEM Reinsurance Thomas Alm Accounting Mats Moberg	Information Lemart Hallberg Inköp Göran Larsson IT Thomas Bley Juridik Mikael Ek Dahl/ Einar Lindgren ARAs utveckling Per Westlund Mijsa Teknik Skanska Teknik Ola Månsson Teknisk direktör Tommy Bernellin Personal Rune Kjellman Skanska [33%]

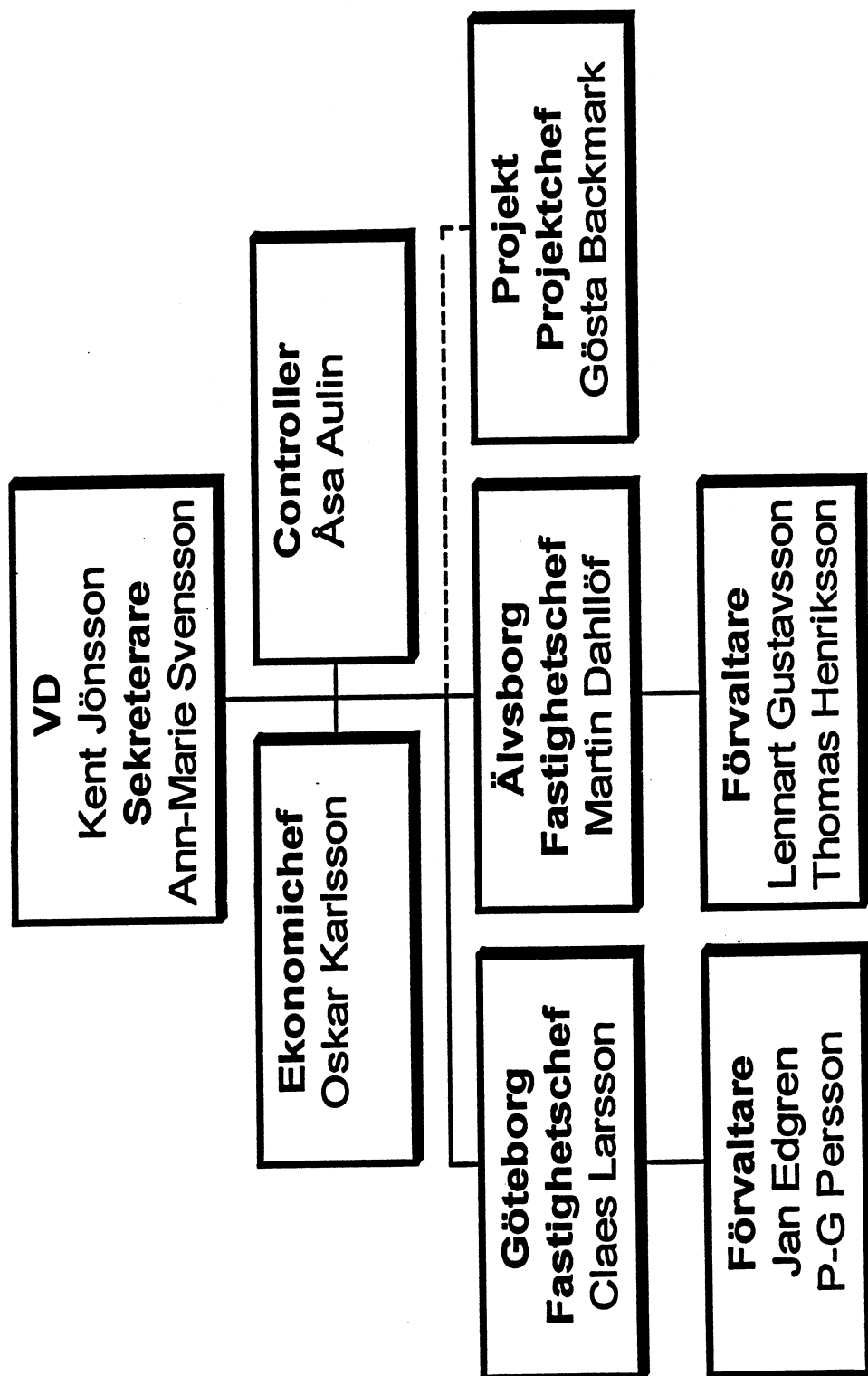


SÖK INDEX E-POST

| [Upp](#) | [Huvudmeny](#) | [Sök](#) | [Index](#) | [E-post](#) |

Copyright © - SKANSKA 1995.

Skanska Fastigheter Göteborg AB



Internationella Handelskammarens, ICC's, 16 principer för miljömedvetet ledarskap

1. Företagets prioritering (miljöarbetet en av de viktigaste verksamheterna)
2. Vidgat ledarskap (integrera riktlinjerna i styrningen av företaget)
3. Förbättringsprocess (kontinuerligt)
4. Utbildning av anställda (kunskap och motivation)
5. Förhandsbedömning (förebygga)
6. Varor och tjänster (miljö, hälsa, säkerhet)
7. Kundrådgivning (användning, transport, lagring, deponering)
8. Tillverkning (energi, råvaror, avfall)
9. Forskning (utföra och stödja)
10. Försiktighet (förebygga)
11. Entreprenörer och leverantörer (få dem att ansluta sig)
12. Räddningsberedskap (beredskapsplaner)
13. Teknisk spridning (dela med sig)
14. Bidrag till gemensam strävan (politik, program, utbildning)
15. Öppenhet (dialog, inte hålla inne med viktig information)
16. Bedömning och redovisning (mäta, revidera, redovisa)

Resultat av förintervju

Åtgärd	Företag A	Företag B	Genomsnittsbetyg
	Betyg	Betyg	
hus med hög miljöprofil	4	4	4
fastighetsägare med miljöprofil	5	4,5	4,75
fastighetsägare har ISO 14001-certifikat	4	3	3,5
miljövänlig energiförsörjning	4	5	4,5
intrimmat uppvärmningssystem	3	5	4
energisnål belysning	4	5	4,5
strykning av vattenkranar	3	5	4
urinseparering i toaletter	3	3	3
freonfritt kylsystem	4	5	4,5
freonfria kylskåp	4	5	4,5
källsortering i fikarum	4	4	4
kompostering i fikarum	3	3	3
glasåtervinning	5	4	4,5
återvinning av plast och aluminium	5	4	4,5
källsortering av kontorsavfall	5	5	5
kemikaliefri städning	4	4	4
städning med miljömärkta medel	5	5	5
miljövänliga material inomhus	4,5	5	4,75
PVC-fria byggmaterial	5	5	5
motorvärmare vid P-platser	4	3	3,5

Sara Eliasson
Lundgrensgatan 16
412 56 Göteborg
Tel. 031-18 03 05

Göteborg
1996-11-18

Attitydundersökning bland lokalhyresgäster angående önskemål om miljöanpassade lokaler

Hejsan!

Jag heter Sara Eliasson och jag går sista året på Lantmäterilinjen vid tekniska högskolan i Lund. För närvarande håller jag på med mitt examensarbete som motsvarar en termins arbete, 20 poäng. Examensarbetet har arbetstiteln "Miljöledning i fastighetsförvaltning- Varför och för vem?". Syftet med arbetet är att kartlägga vad det finns för anledning att införa miljöledningssystem i fastighetsbolag, och vilka effekter ett sådant system för med sig. I en del av arbetet har jag valt att närmare studera det miljöledningssystem man har infört i Skanska Fastigheter Väst AB. Med miljöledningssystem menas de rutiner som ett företag har för att organisera sitt miljöarbete. Som en del av arbetet ska jag undersöka vad hyresgäster (som hyr lokaler) har för önskemål när det gäller miljöanpassning av lokaler. Examensarbetet är begränsat till att gälla enbart kommersiella lokaler och tar inte alls upp situationen på bostadsmarknaden.

Attitydundersökningen riktar sig till företag som bedriver kontors- eller affärsverksamhet och som hyr sina lokaler i eller i nära anslutning till Göteborg. För att få en representativ bild av olika företags önskemål, har jag valt ut ett tjugotal företag som ska ingå i undersökningen.

Kvaliteten på mitt arbete är beroende av Er medverkan i denna attitydundersökning. Jag vore därför tacksam om Ni ville läsa igenom det bifogade materialet. Inom den närmaste veckan ringer jag upp Er för att få svar på mina frågor, och för att få Era synpunkter på miljöanpassade lokaler.

Resultatet av attitydundersökningen är tänkt att besvara frågeställningen "Vad har lokalhyresgäster för önskemål om miljöanpassade lokaler?". Informationen kan sedan underlätta för olika fastighetsbolag att tillmötesgå hyresgästers önskemål i detta avseende.

Jag vill på förhand tacka Er för att Ni tar Er tid att ställa upp på denna attitydundersökning.

Med vänlig hälsning

Sara Eliasson

Attitydundersökning bland lokalhyresgäster angående önskemål om miljöanpassade lokaler

Introduktion

Denna attitydundersökning riktar sig till Er som företrädare för ert företag i kontakterna med hyresvärderna. Allt fler företag har insett vikten av att agera miljömedvetet. Tydligast ser man detta i företagets skärningsverksamhet, men miljömedvetandet har även börjat påverka valet av lokaler. Undersökningens syfte är att ta reda på vad man som hyresgäst har för önskemål när det gäller att anpassa lokaler till en verksamhet som bedrivs på ett miljömedvetet sätt. Det kan gälla allt från att källsortera sopor till att ha möjlighet att kompostera avfallet från fikarummen.

Instruktioner

Undersökningen består av tre delar. I den första finns ett antal exempel på lokaler med olika grad av miljöanpassning. Som utgångspunkt finns "Lokal 1" där inga åtgärder har vidtagits för att miljöanpassa lokalen. De övriga lokalerna har olika grad av miljöanpassning. I den tabell som följer efter uppställningen över lokalerna fyller Ni i vilket mervärde (eller minskning av värde) varje lokal har för Er i förhållande till "Lokal 1". Denna värdeförändring ska anges som en förändring i procent av hyresnivån för "Lokal 1". (Hyresnivån för "Lokal 1" är dock inte väsentlig att veta utan ska bara användas som jämförelsegrund.) Ange hur mycket högre eller lägre värde i procent Ni anser att de andra lokalerna har för Er som hyresgäst.

I den andra delen kombinerar Ni ihop olika lokaler så att de egenskaper Ni tycker är viktiga finns med. Det kan vara en kombination av två eller flera lokaler. Även här fyller Ni i värdeförändringen i tabellen.

I den tredje delen anger Ni vilka egenskaper som Ni tycker är viktigast när det gäller att utforma en lokal på ett miljömässigt bra sätt. Ange gärna egna förslag som inte finns med i exemplen!

Tack på förhand för Er medverkan i undersökningen!

Del 1 Värdering av olika lokaler

Nedan följer en uppställning av lokaler som har olika grad av miljöanpassning. Läs igenom exemplen och fundera på hur mycket större eller mindre värde lokalerna 2-8 har i jämförelse med "Lokal 1". Fyll sedan i tabellen nedan.

Lokal 1

Saknar helt miljöanpassning, dvs ingen källsortering av avfall, PVC/icke miljövänliga material inomhus, eldning av fossila bränslen, kylsystem med freon som köldmedium mm.

Lokal 2

Följande åtgärder har vidtagits för att miljöanpassa lokalen:

- källsortering av kontorsavfall (papper, wellpapp, toner till kontorsmaskiner, plast, batterier, lysrör)
- miljövänliga material inomhus (ekologisk hänsyn har tagits vid val av material för väggar, golv, möbler mm)

Lokal 3

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- möjlighet att ha kompost i fikarum/pentry
- urinseparering i toaletter
- motorvärmare vid P-platser
- kemikaliefri städning

Lokal 4

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- väl intrimmat uppvärmningssystem
- strypning av vattenkranar för att spara vatten

Lokal 5

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- hög miljöprofil på husets utformning utvändigt
- miljömedveten fastighetsägare

Lokal 6

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- miljövänlig energiförsörjning
- freonfritt kylsystem

Lokal 7

Samma som i lokal 2 och dessutom:

- ISO 14001-certifierad fastighetsägare

Del 2 Värdering av kombinationer av lokaler

Kombinationer

En lokal kan ju ha flera av ovanstående egenskaper, och vara en kombination av två eller flera av de olika lokalerna ovan. Ange här vilka lokaler Ni skulle vilja kombinera, och ange hur värdet ändras i jämförelse med "Lokal 1". Om Ni t ex tycker att lokal 4, 5 och 8 tillsammans har de egenskaper Ni anser vara viktiga, och att denna kombination innebär ett mervärde motsvarande 20% i jämförelse med "Lokal 1" så skriv i kolumnen för kombination "4,5,8" och kryssa för rutan "+20%".

Värde av kombinationer av lokaler i jämförelse med "Lokal 1":

Kombination	-70 %	-60 %	-50 %	-40 %	-30 %	-20 %	-10 %	+0 %	+10 %	+20 %	+30 %	+40 %	+50 %	+60 %	+70 %	annat

Del 3 Viktiga egenskaper

Viktiga egenskaper

De egenskaper som finns i lokal 2-8 är exempel på sådant som kan göras för att få en lokal som är bättre ur ekologisk synvinkel och som är utformad på ett sätt som tar hänsyn till miljön. Olika hyresgäster värderar naturligtvis dessa egenskaper olika. Jag skulle vilja att Ni här anger de egenskaper som Ni anser vara viktigast. Ni får gärna ange andra egenskaper än de som finns med i exemplen.
