

# CHALMERS



## Affärsnytta med systematiskt miljöarbete i små tjänsteföretag

Implementering av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001

Examensarbete för högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

HANNA JOHANSSON RYYTTY

JULIA OTHELIUS

Handledare: Ann-Sofie Axelsson

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation

*Avdelningen för teknik och samhälle*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2012

Report No. E 2012:040



# Affärsnytta med systematiskt miljöarbete i små tjänsteföretag

Implementering av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001

Hanna Johansson Ryytty  
Julia Othelius

The business advantage of systematic environmental work in small enterprises  
The implementation of an environmental management system according to ISO 14001  
HANNA JOHANSSON RYYTY  
JULIA OTHELIUS

© Hanna Johansson Ryytty, Julia Othelius, 2012

Department of Technology Management and Economics  
Chalmers University of Technology  
SE-412 96 Göteborg  
Sweden  
Telephone +46(0)31-772 1000

## FÖRORD

Detta examensarbete har utförts på Chalmers Tekniska Högskola vid Institutionen för teknikens ekonomi och organisation för avdelningen för teknik och samhälle. Examensarbetet är utfört på uppdrag av Inkubatorn i Borås och Miljöbron under vårterminen år 2012. Det är det avslutande momentet på högskoleingenjörsutbildningen Ekonomi och Produktionsteknik och omfattar 15 högskolepoäng.

Vi vill tacka alla personer som tagit sig tid och därigenom möjliggjort att detta examensarbete kunnat genomföras.

Först och främst vill vi tacka vår fantastiska handledare på Chalmers, Ann-Sofie Axelsson, som under hela arbetets gång på ett engagerat sätt stöttat, motiverat oss och kommit med mycket värdefull feedback och input till rapportens innehåll, upplägg och utformning.

Ett stort tack tillägnas även vår handledare på Miljöbron, Sandra Johansson, som med sitt glada humör varit till stor hjälp och stöttning under vår tid hos Inkubatorn i Borås.

Sist men inte minst vill vi tacka Anett Kansanen och samtliga medarbetare på Inkubatorn i Borås som tagit sig tid att medverka vid intervjuer och möjliggjort att ett resultat har kommit till stånd.

Hanna Ryytty Johansson och Julia Othelius  
30 Maj 2012

## SAMMANFATTNING

Småföretag har halkat efter de större företagen när det kommer till att bedriva ett systematiskt miljöarbete. Förklaringen till detta uppges bland annat vara att småföretag, i och med begränsade tillgångar till tid, pengar och personal, upplever stora svårigheter att bedriva ett mer avancerat miljöarbete och att tillämpa de verktyg som i nuläget finns att tillgå. Situationen på marknaden har förändrats och intresset för miljöanpassade verksamheter, produkter och tjänster har ökat. Samtidigt har kraven från intressenter och lagstiftning skärpts. Den förändrade situationen är mycket kritisk för många småföretag då det innebär att småföretag, med brister i sitt miljöarbete riskerar att tappa konkurrenskraft.

Inkubatorn i Borås är ett litet tjänsteföretag som, på grund av nya ägarförhållanden, kommit att ställas inför skärpta krav. Inkubatorn i Borås, vars verksamhet syftar till att erbjuda affärsutveckling och stötta entreprenörer i processen att utvecklas till livskraftiga företag, har nyligen blivit uppköpta av kommunen Borås Stad. Med ägarbytet följer nya krav på arbetsätt och dokumentering för organisationen att förhålla sig till. Dessutom ställs krav på att Inkubatorn i Borås ska upprätta ett strukturerat miljöarbete.

Trots att det finns ett engagemang för miljöfrågor i organisationen har andra saker kommit att prioriteras högre och i nuläget bedrivs inget systematiskt miljöarbete i verksamheten. Det beror på att företaget uppvisar många av de, för småföretag, karaktäristiska drag i sin inställning till att upprätta ett systematiskt miljöarbete. Medarbetarna uppger att de inte har tillräckligt med tid och resurser för att prioritera miljöfrågor samt att de saknar tillräcklig kunskap för att bedriva ett systematiskt miljöarbete. Vidare har uppfattningen att verksamhetens miljöpåverkan är av mindre betydelse uppkommit.

Den huvudsakliga orsaken till miljöarbetets låga prioritet i Inkubatorn i Borås tros vara kompetensbrist. För att åstadkomma ett systematiskt miljöarbete i verksamheten, krävs ökad kunskap om miljöarbete samt att tid och resurser avsätts. Syftet med denna rapport är att lägga grunden för miljöarbetet hos Inkubatorn i Borås. Under arbetets gång har en miljöutredning av företagets verksamhet utförts. Denna innefattar att de viktigaste miljöaspekterna samt det ramverk av lagar och övriga krav som företagets verksamhet berörs av har identifierats och kartlagts. Därefter har en handlingsplan, med stöd i miljöledningsstandarden ISO 14001, tagits fram. Handlingsplanen beskriver hur Inkubatorn i Borås kan arbeta för att upprätta ett systematiskt miljöarbete i verksamheten. Härigenom har samtliga hinder för miljöarbete i organisationen som uppgetts till stor del underlättats. Företaget bedöms därför ha goda förutsättningar att utveckla ett mer avancerat miljöarbete och med det uppnå stora fördelar på flera plan.

Genom att påbörja ett systematiskt miljöarbete och samtidigt utvidga kunderbudandet till att även inkludera miljökompetens kan miljöarbetet föra med sig fördelar av såväl ekonomisk- som organisatorisk- och social karaktär. Fördelar som kan förväntas är bland annat kostnadsbesparingar genom ökad effektivitet och förhöjd kvalitet, kunskapsbevarande, ökat organisatoriskt lärande, stärkt varumärke, en mer attraktiv arbetsplats, samt ökade intäkter genom en förhöjd konkurrenskraft, nya kunder och ett utökat kontaktnätverk.

En slutsats som dragits är att de förutsättningar, som ofta lyfts fram att vara till småföretagens nackdel, istället kan vara till deras fördel. Det faktum att småföretagens verksamhet är

begränsad underlättar då verksamheten ska kartläggas. Det låga antalet anställda gynnar dessutom kommunikationen i företaget. En god kommunikation ökar förutsättningarna för att engagera och involvera alla i miljöfrågorna vilket anses vara en av de viktigaste faktorerna till att miljöarbetet ska bli bestående. I en mindre organisation blir det således enklare att med mindre ansträngning samordna ett miljöarbete.

## SUMMARY

Small enterprises have come to lag behind larger enterprises when it comes to conducting systematic environmental work. A commonly stated explanation for this is that small enterprises experience great difficulty in conducting a more complex environmental work partly because of their limited resources of time, money and personnel. Furthermore, the different tools, used for implementing environmental work, are commonly found to be badly accommodated to the features of small enterprises. The market situation has now changed and the interest in environmentally friendly businesses, products and services has increased. Meanwhile, the demands of stakeholders and legislation have tightened. The changing situation is critical for many small enterprises since it means that small businesses, with deficiencies/inadequacies in their environmental work, risks losing competitiveness.

*Inkubatorn i Borås* is a small service enterprise that, because of new owner conditions, has come to be faced with sharpened demands. *Inkubatorn i Borås*, whose business aim to offer business developing services and to support entrepreneurs in their processes of becoming viable enterprises has recently been taken over by the municipality *Borås Stad*. The change of ownership comes with demands of new methods of operation and of new documentation procedures that *Inkubatorn i Borås* has to relate to. In addition, *Inkubatorn i Borås* is required to establish a structured environmental work.

Although there is a commitment to environmental issues in the organization, other issues come to be higher prioritized and therefore no systematic environmental work is currently conducted. The reason for this is that the company has many of those features, characteristics of small enterprises, in their approach to the establishment of a systematic environmental work. The employees consider the small amount of time and resources available as well as their lack of sufficient knowledge as the main obstacles in prioritizing environmental issues. The view that the environmental impact is of minor importance means a further obstacle.

The main reason for environmental work being low prioritized in the incubator is believed to be because of the shortage in environmental knowledge. To be able manage and maintain a systematic environmental work in the business, an increased knowledge of environmental issues is essential. Furthermore, time and resources need to be reserved. The purpose of this report is to lay the foundation for conducting environmental work in the business of *Inkubatorn i Borås*. To fulfill the purpose an environmental review of the business has been performed. The review included identifying and mapping the main environmental concerns and the framework of laws and other requirements concerning the business of *Inkubatorn I Borås*. Subsequently, a plan of action, supported by ISO 14001, has been developed. The plan of action describes how *Inkubatorn in Borås* should implement a systematic environmental work in to their business. Given this rapport, most of the obstacles earlier stated within the organization regarding the establishment of an environmental work, have been reduced. *Inkubatorn I Borås* is therefore considered to hold a great opportunity to develop a more complex environmental work and thereby achieve significant benefits on several levels.

By starting a systematic environmental work and furthermore extending the business offering to include environmental knowledge, environmental work can bring economic-, organizational- and social benefits. Some of the benefits to be expected are cost savings through increased efficiency and enhanced quality, knowledge retention and increased organizational learning, as well as a strengthened brand, a more attractive place to work and



increased revenue through increased competitiveness, new customers and an expanded network of partners.

A conclusion that has been drawn is that the assumptions, often highlighted as disadvantages of small businesses, instead may be to their advantage. The fact that the business of small enterprises is limited makes the operations easier to map. The low number of employees also benefits the flow of communication within a company. Good communication increases the chances to get everyone engaged and involved in the environmental work of the organization. The involvement of the employees is considered one of the most important factors to make the environmental activities permanent. In a smaller organization it thus becomes easier coordinating environmental activities and to achieve great results with less effort needed.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsningar.....	2
1.4 Precisering av frågeställningen.....	3
1.5 Rapportens disposition.....	3
<b>2. METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1 Kartläggning av Inkubatorn i Borås verksamhet.....	4
2.2 Nuvarande miljöarbete.....	4
2.3 Regelverkskartläggning.....	5
2.4 Miljöutredning.....	5
2.4.1 Metod för bestämmande av betydande miljöaspekter.....	5
2.5 Val av utformningsmodell.....	6
2.6 Handlingsplan.....	6
2.7 Litteraturstudie.....	6
2.8 Aktörer bakom litteraturstudiens huvudkällor.....	6
2.8.1 SIS, Swedish Standards Institute.....	6
2.8.2 IVL, Svenska Miljöinstitutet.....	7
2.8.3 Naturvårdsverket.....	7
2.8.4 Nutek.....	7
<b>3. INKUBATORN I BORÅS</b> .....	<b>8</b>
3.1 Organisationsstruktur.....	8
3.2 Intressenter.....	9
<b>4. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>10</b>
4.1 Intressentmodellen.....	11
4.2 Sveriges miljölagstiftning och miljömål.....	12
4.3 Miljöarbete i småföretag.....	12
4.3.1 Drivkrafter för miljöarbete i småföretag.....	13
4.3.2 Hinder för miljöarbete i småföretag.....	14
4.4 Affärsnytta med miljöarbete.....	15
4.4.1 Miljöarbete och lönsamhet.....	16
4.4.2 Miljöarbete och konkurrenskraft.....	18
4.4.3 Miljöarbete och social utveckling.....	18
<b>5. VERKTYG FÖR MILJÖARBETE I SMÅFÖRETAG</b> .....	<b>19</b>
5.1 Miljöledningssystem.....	19
5.1.1 Miljöledningssystem enligt ISO 14000.....	20
5.1.2 Miljödiplomeringar.....	21
5.2 Upplevelsen av miljöledningssystem i småföretag.....	22
5.2.1 Upplevda fördelar.....	22
5.2.2 Upplevda nackdelar.....	23
<b>6. FÖRETAGSSTUDIE</b> .....	<b>23</b>
6.1 Nuvarande miljöarbete hos Inkubatorn i Borås.....	24
6.2 Attityder till miljöarbete.....	25
6.2.1 Ledningens attityd.....	25
6.2.2 Medarbetarnas attityd.....	26
6.3 Miljöledningssystem enligt ISO 14001 hos Inkubatorn i Borås.....	27

6.4 Miljöutredning.....	28
6.4.1 Identifiering av lagar som berör Inkubatorn i Borås.....	29
6.4.2 Krav från Borås Stad.....	30
6.4.3 Identifiering av miljöaspekter.....	31
6.4.3.1 Direkta miljöaspekter.....	32
6.4.3.2 Indirekta miljöaspekter.....	34
6.4.4 Bestämna de betydande miljöaspekterna.....	35
<b>7. HANDLINGSPLAN FÖR UPPRÄTTANDET AV ETT MILJÖLEDNINGSSYSTEM HOS INKUBATORN I BORÅS .....</b>	<b>37</b>
7.1 Att planera miljöarbetet.....	38
7.2 Att genomföra miljöarbetet.....	41
7.3 Att följa upp miljöarbetet.....	45
7.4 Att ständigt förbättra miljöarbetet.....	47
<b>9. MILJÖARBETETS AFFÄRSNYTTA FÖR INKUBATORN I BORÅS .....</b>	<b>48</b>
9.1 Inkubatorn i Borås har goda förutsättningar att nå goda resultat.....	49
9.2 Ökad effektivitet och kvalitet.....	50
9.3 Inkubatorn i Borås som en lärande organisation.....	51
9.4 Ett utökat kontaktnätverk.....	51
9.5 En mer attraktiv arbetsplats.....	53
9.6. Förbättrad kommunikation med intressenter.....	53
9.7 Ett mer konkurrenskraftigt bolag.....	53
<b>10. DISKUSSION .....</b>	<b>54</b>
<b>11. SLUTSATS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 1- Inkubatorn I Borås miljöpolicy .....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 2- Underlag för medarbetarintervju.....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 3- Underlag för intervju med VD .....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 4- Sammanställning av medarbetarintervjuer .....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 5- ISO 14001-standard.....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 6- Utvärdering av ISO 14001-efterlevnad.....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 7- Förteckning över lagar .....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 8- Krav från Borås Stad.....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 9- Kemikalielista .....</b>	<b>1</b>
<b>BILAGA 10- Bedömning av miljöaspekter.....</b>	<b>2</b>

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

De globala klimatförändringarna är idag högaktuella på såväl samhälls- som individnivå. Sverige har som nation ett globalt ansvar att arbeta mot en hållbar utveckling och att förhindra de globala klimatförändringarna. För att leda landets miljöarbete används idag Sveriges miljölagstiftning tillsammans med ett generationsmål och 16 miljö kvalitetsmål.

För företag har miljöarbete tidigare varit en konkurrensfaktor. Numera är det en förutsättning för att behålla existerande kunder och på lång sikt överleva. Miljöarbete har av kunder kommit att betraktas som en dimension som måste existera för att kunderna ska köpa varor eller tjänster av företaget (Naturvårdsverket, 2003). Därmed har miljöarbete och miljöfrågor blivit en allt viktigare dimension att inkludera i företagets verksamhetsplanering.

Företagens verktyg för miljöarbetet är miljöledningssystem. Trots utvecklingen och miljöarbetets höga aktualitet visar en studie utförd av Nutek dock på bristande miljöarbete hos småföretag. Enbart en tredjedel av de tillfrågade småföretagen arbetade aktivt med att sätta upp miljömål. Av dessa använde 43 procent inte något formellt verktyg för miljöarbetet. Resultatet visar på att miljöarbetet i småföretag sällan är systematiskt.

Idag utgör småföretagen 99,3 procent av de företag som bedriver verksamhet i Sverige (SCB företagsregistret 2012). Att engagera småföretagen i miljöarbete är, på nationell- och internationell nivå, såväl en förutsättning som en viktig del.

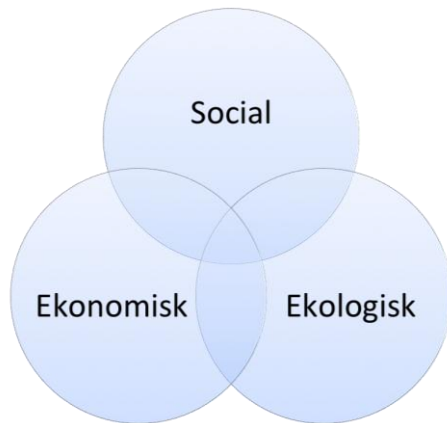
Ett av de främsta, identifierade hindren för miljöarbetet i småföretag som finns beskrivet i litteraturen är att det finns svårigheter att påvisa den verkliga affärsnyttan.

Examensarbetets mål har varit att undersöka affärsnyttan med att i små tjänsteföretag arbeta med ett strukturerat miljöarbete. Arbetet har även omfattat en miljöutredning av den verksamhet som bedrivs vid Inkubatorn i Borås samt en handlingsplan för att med hjälp av ett miljöledningssystem upprätta ett systematiskt miljöarbete i organisationen.

Inkubatorn i Borås är ett litet tjänsteföretag med åtta anställda som fått uppleva hur omgivningens krav på miljöarbete blir hårdare. I januari 2012 genomgick bolaget ett ägarbyte och Inkubatorn i Borås ingår nu i kommunkoncernen Borås Stad. I och med att Inkubatorn i Borås numera är ett kommunalt bolag ska Borås Stads policys, mål, rutiner och arbetssätt appliceras och implementeras i företagets verksamhet. Exakt vad det nya ägarskapet kommer innebära för verksamheten står ännu inte helt klart. Borås Stads miljömål är dock att samtliga kommunala bolag år 2010 ska ha ett välstrukturerat miljöarbete och 2015 ha ett miljöledningssystem eller likvärdigt system. Idag har inte Inkubatorn i Borås ett strukturerat miljöarbete och miljökompetensen i organisationen är bristfällig.

I samband med ägarbytet ville företaget implementera ett övergripande miljö- och hållbarhetsperspektiv i verksamheten. Syftet med implementeringen är att, med stöd i företagets

ledningssystem, påbörja ett systematiskt miljöarbete för att i första hand säkerställa att externa krav uppfylls. Hållbarhetsperspektivet som man vanligtvis brukar beskriva bestående av tre delar, en social, en ekonomisk och en ekologisk del. I dag saknas mål och rutiner som stödjer den ekologiska delen. Med detta som bakgrund, tilldelades vi uppdraget att lägga grunden för denna del. Detta examensarbete utgör vårt bidrag till Inkubatorn i Borås stävan mot att bli en mer hållbar verksamhet.



*Figur 1.1 Hållbarhetsbegreppet inkluderar tre aspekter den sociala, ekonomiska och ekologiska som alla måste vara uppfyllda för att hållbarhet skall uppnås.*

## 1.2 Syfte

Detta examensarbete har syftat till att:

- Utveckla den ekologiska delen i Inkubatorn i Borås ledningssystem, med hänsyn till de sociala och ekonomiska delarna, för att uppnå en hållbar verksamhet.
- Ta fram en verksamhetsanpassad handlingsplan för införandet av ett systematiskt miljöarbete i Inkubatorn i Borås verksamhet.
- Undersöka huruvida systematiskt miljöarbete i små tjänsteföretag kan leda till ökad affärsnytta och om så, under vilka omständigheter.

## 1.3 Avgränsningar

Arbetet har avgränsats till att behandla den ekologiska aspekten i arbetet med att utveckla Inkubatorn i Borås ledningssystem. Vidare har arbetet avgränsats till användning av ledningssystem och miljödiplomeringar som verktyg för implementering av ett övergripande miljö- och hållbarhetsperspektiv. Det praktiska arbetet med upprättandet och implementeringen av miljöledningssystemet i Inkubatorn i Borås verksamhet har begränsats till att en miljöutredning har genomförts samt att en handlingsplan har utformats för återstående steg. Anledningen är att det är viktigt att medarbetarna är delaktiga vid utformningen för att miljöarbetet ska bli förankrat i organisationen är (Brorson & Almgren, 2009). Inga rutiner, miljömål eller en miljöpolicy har utformats men en handlingsplan med rekommendationer för arbetet har arbetats fram. Undersökningen av affärsnytta med systematiskt miljöarbete har begränsats till att beröra små tjänsteföretag.

## 1.4 Precisering av frågeställningen

Nedan preciseras huvudfrågorna som besvarats för att uppnå examensarbetets syfte.

1. Hur ser den ekologiska aspekten av hållbarhetsperspektivet ut i Inkubatorn i Borås verksamhet idag?
  - a. Vilka externa krav finns?
  - b. Vilka externa krav kan bli aktuella i framtiden?
  - c. Hur bedrivs miljöarbete i organisationen idag?
  - d. Vilka positiva samt negativa miljöaspekter är relevanta för Inkubatorn i Borås verksamhet?
  - e. Hur ser miljöpåverkan ut i dagsläget?
2. Hur bör Inkubatorn i Borås miljöledningssystem struktureras?
  - a. Vilken certifieringsmodell är bäst lämpad för Inkubatorn i Borås utifrån ett hållbarhetsperspektiv?
  - b. Vilka dokument måste finnas för att uppnå certifiering utifrån vald modell?
  - c. Vilka dokument måste finnas i ledningssystemet utifrån externa krav?
  - d. Vilka dokument ska finnas i Inkubatorn i Borås ledningssystem?
3. Hur bör handlingsplanen för upprättandet av ett miljöledningssystem i Inkubatorn i Borås verksamhet utformas?
  - a. Hur bör miljöledningssystemet utvecklas för att stödja och upprätta ett hållbart arbete i Inkubatorn i Borås verksamhet?
  - b. Vilka dokument finns idag? Av dessa, vilka är aktuella och vilka kräver uppdatering?
  - c. Vilka nya dokument måste upprättas?
  - d. Hur fördelas ansvar för miljöledningssystemets utveckling och upprätthållande?
4. Kan systematiskt miljöarbete i små tjänsteföretag leda till ökad affärsnytta? Om så, under vilka omständigheter kan detta ske?

## 1.5 Rapportens disposition

Rapportens huvudkapitel inleds med ett metodkapitel som beskriver hur vi har gått tillväga för att besvara frågeställningarna. Här beskrivs hur miljöutredningen är genomförd, hur handlingsplanen utformats samt hur informationen samlats in vid intervjuer och i litteraturstudien. Efter metodkapitlet följer en introduktion av Inkubatorn i Borås som är objektet för arbetets företagsstudie.

I efterföljande kapitel presenteras sedan den teoretiska referensram som ligger till grund för rapporten. Intressentmodellen inleder avsnittet och följs av teori kring systematiskt miljöarbete på nationell nivå. Vidare behandlas drivkrafter och affärsnyttan för småföretag att arbeta med miljöfrågor samt, av småföretag, upplevda hinder för detta.

Kapitlet därefter redogör för verktyg som kan användas vid miljöarbete i småföretag samt deras för- och nackdelar. De verktyg som behandlas är miljöledningssystem enligt ISO och EMAS samt förenklade miljöledningssystem vilka även benämns miljödiplomerings.

Därefter följer ett kapitel som presenterar den genomförda företagsstudien hos Inkubatorn i Borås. Detta kapitel inleds med en kort bakgrund till uppdraget och företagets syfte med uppdraget. Bakgrunden följs av en utredning av organisationens miljöarbete. I nästa avsnitt utreds VD:ns och medarbetarnas attityder till miljöarbete i verksamheten. Därefter motiveras valet av utformningsmodell för ett miljöledningssystem hos Inkubatorn i Borås vilket följs av en miljöutredning. I miljöutredningen utreds vilka lagar och intressentkrav företaget har att förhålla sig till, hur verksamheten påverkar miljön samt vilka som är de viktigaste miljöfrågorna för företaget.

Nästa kapitel presenterar en handlingsplan för att implementera och upprätta ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 i verksamheten. Handlingsplanen följer i ordningen planering, genomförande, uppföljning och förbättring av miljöledningssystemet. Efter kapitlet som presenterar handlingsplanen följer ett kapitel som diskuterar affärsnyttan för Inkubatorn i Borås att tillämpa ett systematiskt miljöarbete.

Kapitlet därefter följer diskuterar och motiverar varför Inkubatorn i Borås bör följa handlingsplanen och implementera ett miljöledningssystem enligt ISO 14001. Rapporten avslutas sedan med ett kapitel där den slutsats som kommit ur arbetet presenteras.

## **2. METOD**

I detta avsnitt beskrivs hur vi har gått tillväga för att besvara frågeställningarna. Metodavsnittet följer arbetsordningen och beskriver således metoder för kartläggning av Inkubatorn i Borås verksamhet, av nuvarande miljöarbete i organisationen samt av regelverk som berör organisationen. Vidare beskrivs metoder för genomförandet av miljöutredningen och valet av utformningsmodell för miljöledningssystemet. Det följs av att en beskrivning av metoderna för utformningen av handlingsplanen för införandet av miljöledningssystemet samt för hur litteraturstudien genomfördes.

### **2.1 Kartläggning av Inkubatorn i Borås verksamhet**

Arbetet inleddes med att verksamhetens organisationsstruktur och affärsnätverk kartlades. Detta gjordes genom intervju med en av företagets affärsutvecklare och genomgång av aktuella dokument såsom nuvarande policys, företagets personalhandbok samt rutiner i företagets verksamhetssystem.

### **2.2 Nuvarande miljöarbete**

I nästa steg undersöktes nuläget miljöarbete i organisationen samt de anställdas inställning till miljöfrågor, framtidsvisioner och förväntningar på miljöarbetet. Undersökningen genomfördes genom kvalitativa medarbetarintervjuer. Anledningen till att kvalitativa intervjuer valdes var för att syftet med intervjuerna var att få en insikt om medarbetarnas individuella erfarenheter, kompetens samt tankar och känslor gällande miljöfrågor och miljöarbete. Argument för varför kvalitativa intervjuer är att föredra framför till exempel enkäter är att intervjuaren kan hjälpa intervjupersonen att svara på frågorna genom förtydliganden. Dessutom finns möjligheten att ställa följdfrågor och därmed säkerställa att den information som behövs kommer fram. En

svårighet med kvalitativa intervjuer är att som intervjuare försöka att inte påverka och styra intervjupersonens svar (Dalen, 2008).

Eftersom Inkubatorn i Borås är ett litet företag beslutades det att intervjua samtliga medarbetare. Att medarbetarna är få till antal var också en av anledningarna till att vi valde att använda oss av personliga intervjuer, vilket annars kan vara tidskrävande. Genom detta fick vi också möjlighet till en personlig kontakt med medarbetarna samt att kontrollera informationen med följdfrågor. Valet av personliga intervjuer innebar även att risken för eventuella misstolkningar av frågor minskade, vilket är ett problem som kan uppstå vid enkätundersökningar (Dalen, 2008). Genom att närvara vid intervjuerna kunde vi tydliggöra frågor och på så sätt säkerställa att vi fick relevant information.

Intervjuerna var semistrukturerade där samtalet riktades in på bestämda ämnesområden. Frågorna som ställdes var av öppen karaktär och lämnade utrymme för intervjupersonernas egna tolkningar. Med lokalvård hölls ett mer informellt samtal. Anledningen till det var att det i början av 2012 gjorts en miljöutredning av en av de andra företagens verksamheter i lokalen där information gällande renhållningsarbetet tagits fram. Då lokalvårdaren ansvarar för renhållningen för samtliga verksamheter i huset var syftet med samtalet främst att kontrollera att den tidigare framtagna informationen fortfarande var aktuell. Frågor gällande fastighetens säkerhet, skötsel, uppvärmning samt Inkubatorn i Borås el- och vatten förbrukning ställdes till fastighetsköparen via telefon.

Intervjuerna spelades in för att säkerställa att all värdefull information uppfattades samt för att kunna kontrollera den vid ett senare tillfälle. Då intervjuerna spelades in, och noggranna anteckningar inte behövde föras, blev det enklare att under intervjun fokusera på intervjupersonens svar och ställa relevanta följdfrågor. Intervjuerna ägde rum i Borås Inkubators lokaler och varade i genomsnitt i 45 minuter.

## **2.3 Regelverkskartläggning**

När nuläget miljöarbete fastställts genomfördes en kartläggning av de aktuella lagkrav och andra krav som Inkubatorn i Borås berörs av. Detta skedde genom en genomgång av miljöbalken samt övrig relevant lagstiftning. Via telefon kontaktades Borås Stads miljöförvaltning där uppgifter om framtida krav som kommer att bli aktuella för Inkubatorn i Borås verksamhet förmedlades.

## **2.4 Miljöutredning**

Vidare genomfördes en miljöutredning av Inkubatorn i Borås verksamhet där intern och extern miljöpåverkan verifierades och kritiska delar identifierades och rangordnades. Utredningen innefattade vilka delar och processer i organisationen som bidrar till miljöpåverkan och till vilken grad organisationen idag uppfyller lagkrav och intressentkrav i arbetet inom dessa processer. Miljöutredningen utfördes genom dokumentstudier, intervjuer av medarbetare och intressenter samt litteraturstudier inom området.

### **2.4.1 Metod för bestämmande av betydande miljöaspekter**



De betydande miljöaspekterna bestämdes utifrån en bedömning och kvantifiering av de identifierade miljöaspekterna. Kriterierna som låg till grund för bedömningen var omfattning, kritikalitet och förändringsmöjlighet av miljöpåverkan. Omfattningen syftar till förekomsten av miljöaspekten i verksamheten, kritikalitet syftar till hur allvarlig miljöpåverkan som följer av miljöaspekten är och förändringsmöjlighet är möjligheten att förbättra miljöpåverkan i förhållande till nuvarande status. Förändringsmöjlighet tar även hänsyn till förändringskostnader. De tre kriterierna värderades på en skala mellan ett och fem vilka multiplicerades till ett tal som sedan divideras med 125 för att skalas om till ett resultat mellan ett och fem. Miljöaspekter med ett resultat över tre bedömdes vara betydande miljöaspekter. Vidare bedömdes även de miljöaspekter som inte uppfyller lag- och ägarkrav som betydande miljöaspekter.

## **2.5 Val av utformningsmodell**

Därefter utreddes hur ett ledningssystem hos Inkubatorn i Borås bör struktureras. Miljöledningssystem enligt ISO 14001 och miljödiplomeringar har kartlagts med litteraturstudier och utvärderats. Beslut om lämpligt innehåll och utformning fattades i syfte att ledningssystemet ska nyttjas av medarbetare, vara hållbart och verksamhetsanpassat.

## **2.6 Handlingsplan**

Utifrån resultatet av miljöutredningen och beslut om lämplig certifieringsmodell utformas en handlingsplan för införandet av ett miljöledningssystem. Handlingsplanen innefattar vilka dokument och mallar som bör uppdateras och för vilka rutiner som nya dokument bör upprättas. I handlingsplanen presenteras också vilka åtgärder som måste genomföras för att uppfylla aktuella krav samt vilka som rekommenderas att de genomförs, vilken ordning arbetet bör fortskrida för bästa resultat samt rekommendationer för framtida vidareutveckling av miljöarbetet. Förväntade resultat med åtgärder presenteras, såsom förväntade ekonomiska resultat samt förändrad miljöpåverkan.

## **2.7 Litteraturstudie**

Parallellt med miljöutredningen genomfördes en omfattande litteraturstudie. Syftet med litteraturstudien var att skaffa fördjupad kunskap inom miljöarbete och miljöledning samt att kartlägga affärsnyttan med att, för mindre tjänsteföretag, bedriva ett systematiskt och mer avancerat miljöarbete. Litteraturstudien omfattade insamling och genomgång av tidigare publicerat material inom området. Insamling av sekundärdata i form av böcker, artiklar samt forsknings- och myndighetsrapporter skedde främst genom Chalmers universitetsbiblioteks databas, artikeldatabaser samt internet.

## **2.8 Aktörer bakom litteraturstudiens huvudkällor**

Nedan presenteras de aktörer bakom de huvudkällor som användes i litteraturstudien. Huvudkällorna presenteras för att uppmärksamma att deras framställning av miljöledning i småföretag kan påverkas av deras individuella intresse i frågan.

### **2.8.1 SIS, Swedish Standards Institute**

SIS är en medlemsbaserad, ideell förening som är specialiserad på nationella och internationella standarder. SIS kommitté för miljöledningssystem är den Svenska representanten i den internationella standardiseringsorganisationen ISO. I kommittén ingår representanter från till exempel tjänsteorganisationer och tillverkande organisationer inom offentlig och privat sektor, företag av varierande storlek inom offentlig och privat sektor, beslutsfattare och intresseorganisationer. SIS Förlag AB, ger ut och säljer standarder och handböcker samt erbjuder utbildning och konsulttjänster, bland annat inom miljöledning (SIS, 2011). SIS är således en vinstdrivande verksamhet med ett intresse i att företag arbetar enligt deras utvecklade standarder och de internationella ISO-standarderna. SIS publikationer inom området miljöledning är främst av tillämpande karaktär där fördelarna med miljöledningssystem enligt ISO 14001 fokuseras.

### **2.8.2 IVL, Svenska Miljöinstitutet**

IVL är ett oberoende, icke-vinstdrivande miljöforskningsinstitut som ägs av en stiftelse gemensamt grundad av staten och näringslivet. IVL har sedan 1966 arbetat med utveckling av nya lösningar på miljöproblem, både på nationell och på internationell nivå. IVL arbetar med tillämpad forskning och bedriver konsultverksamhet inom hela miljöområdet för såväl näringslivet som övriga samhället. Forskning och utveckling utgör drygt hälften av IVL:s samlade verksamhet. En del av forskningen finansieras av staten och näringslivet. Syftet med denna forskning är att driva frågor som är av intresse för näringslivet och som har generell relevans för samhället. En viss del av forskningen är även finansierad av EU samt av svenska anslagsgivare så som Mistra, som är en stiftelse för miljöstrategisk forskning, och Naturvårdsverket (IVL, 2011). IVL fokuserar på att förbättra samhällsmiljön genom att bland annat underlätta för näringslivet att förbättra sin miljöprestanda. Institutet har bland annat genomfört studier om miljöledningssystemens bidrag till förbättrad miljöprestanda, hur småföretag kan motiveras att påbörja ett miljöledningsarbete samt hur de olika förenklade miljöledningssystemen fungerar, tillämpas och hur de kan samordnas.

### **2.8.3 Naturvårdsverket**

Naturvårdsverket är en svensk statlig förvaltningsmyndighet inom miljöområdet som på uppdrag av regeringen ska vara pådrivande och samlande i Sveriges miljöarbete. Deras arbete ska syfta till att främja en hållbar utveckling med utgångspunkt i den ekologiska dimensionen. Deras uppgift är också att samordna, följa upp och utvärdera arbetet med de miljökvalitetsmål som riksdagen har fastställt. De, av regeringen, uppsatta strategierna för att nå målen är direkt vägledande i Naturvårdsverkets arbete (Naturvårdsverket, 2012b). Naturvårdsverkets främsta intresse är att främja en utveckling av det samlade Svenska miljöarbetet. Deras publikationer på området miljöledning berör såväl brister och behov som möjlighet till förbättring av de aktuella verktyg som idag finns att tillgå.

### **2.8.4 Nutek**

Nutek avvecklades 2009 och den största delen av verksamheten har övertagits av Tillväxtverket samt Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. Nutek var tidigare en statlig myndighet för frågor som rör näringslivets utveckling och gick under namnet Närings- och teknikutvecklingsverket. Nuteks uppgift var att stärka näringslivets förutsättningar och främja en hållbar regional tillväxt och livskraft samt en hållbar ekonomisk tillväxt i hela Sverige (Nutek,

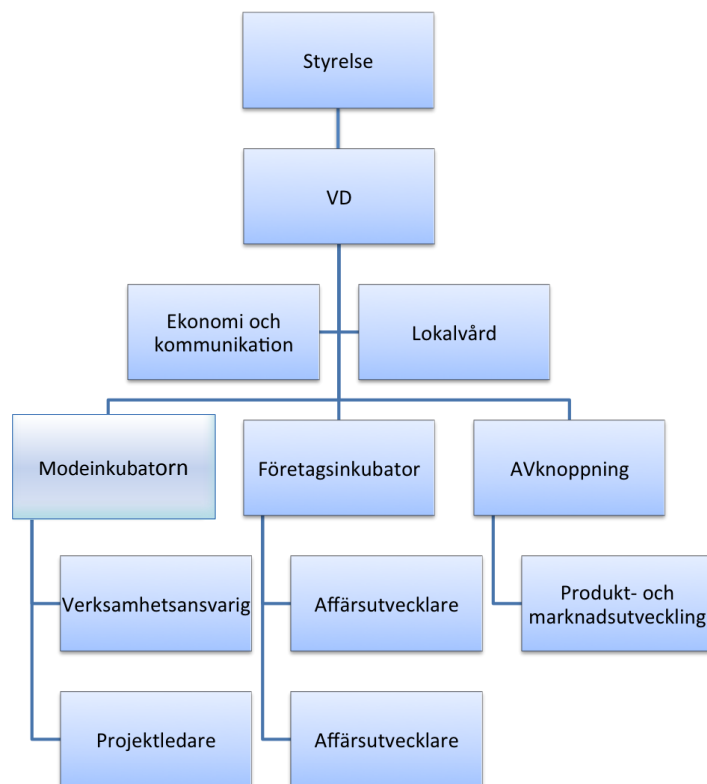
2005). Myndighetens publikationer inom området miljöledning syftar därför i flera fall till att öka företagens kunskap om hur miljöarbete, utöver en ökad miljöprestanda, också kan skapa affärsnytta.

### **3. INKUBATORN I BORÅS**

Inkubatorn i Borås är en företagsinkubator vars verksamhet syftar till att erbjuda affärsutveckling, coaching, finansiering och kontorslokaler för entreprenörer, innovatörer samt forskare som har ambition att starta bolag. Inkubatorn i Borås är ett tjänsteföretag med åtta anställda. Företaget grundades år 2006 av stiftelsen Espira men ägs sedan januari 2012 av kommunen Borås Stad. I samband med ägarbytet byter företaget namn från Espira Inkubator till Inkubatorn i Borås. Med ägarbytet följer nya krav på arbetssätt och dokumentering för organisationen att förhålla sig till. Borås Stads policys, mål och rutiner och arbetssätt ska appliceras och implementeras i Inkubatorn i Borås verksamhet. Initiativet till att se över verksamhetens processer för att inkludera ett hållbarhetsperspektiv har tagits på grund av Inkubatorn i Borås egna intresse i frågan samt med anledning av att Innovationsbron, en av verksamhetens finansiärer, har uttalat en sådan önskan.

#### **3.1 Organisationsstruktur**

Inkubatorn i Borås är organiserad i tre verksamheter med inriktning mot olika kundgrupper; Textil och Modeinkubatorn, AVknoppning samt Inkubatorn i Borås. Den tredje verksamheten Inkubatorn i Borås kallas härefter företagsinkubatorn i rapporten för att inte blanda ihop denna med företagsnamnet Inkubatorn i Borås. Modeinkubatorn riktar sig till entreprenörer med textil- och moderelaterade affärsidéer. AVknoppning hjälper innovatörer och företag som har idéer eller produkter vilka kan utvecklas till nya företag eller affärsområden inom ett befintligt företag. Företagsinkubatorn riktar sig till människor med affärsidéer i syfte att utveckla kommersiella företag. Affärsidéerna måste ha stor tillväxtpotential för att få komma in i inkubatorprocessen. Inkubatorn i Borås organisationsstruktur presenteras i figur 3.1.



Figur 3.1 Organisationskarta över Inkubatorn i Borås

### 3.2 Intressenter

Inkubatorn i Borås har ett komplext intressentnätverk med många intressenter att ta hänsyn till. Figur 3.2 illustrerar Inkubatorn i Borås intressenter och hur de förhåller sig till varandra. Intressenterna kan delas in i intressentgrupperna; verksamhet, kunder, finansiärer, leverantörspartners samt samarbetspartners.

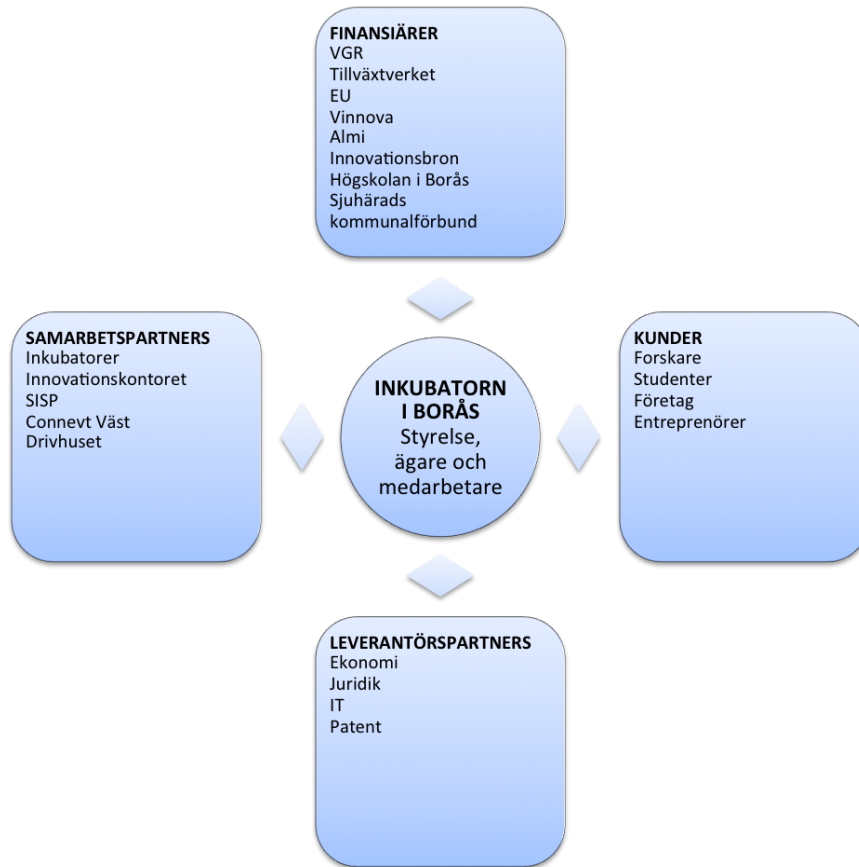
Kunderna hos de tre olika verksamheterna företagsinkubatorn, Modeinkubatorn samt AVknoppning är forskare, studenter, företag och entreprenörer. Forskare kan komma från antingen Högskolan i Borås, andra högskolor eller företag såsom SP, som tidigare hade namnet Sveriges Provningsanstalt, och liknande.

Finansiärerna kan kategoriseras i två grupper; de som finansierar Inkubatorn i Borås egen verksamhet samt de som direkt finansierar Inkubatorn i Borås kunder, det vill säga företagarna. Några finansiärer faller inom ramen för de båda grupperna av finansiärer och finansierar således både Inkubatorn i Borås verksamhet samt företagarna. Inkubatorn i Borås finansiärer är Västragötalandsregionen, Europeiska Unionen, Högskolan i Borås, Sjuhärads kommunalförbund, Tillväxtverket, Innovationsbron, Almi och Vinnova.

Leverantörspartners levererar tjänster i form av specialistkunskap till organisationen. Inkubatorn i Borås har avtal med partners som besitter specialistkunskap inom de olika områdena; ekonomi, bank, juridik, IT och patent. Inkubatorn i Borås kan genom dessa samarbetsavtal erbjuda sina kunder ett nätverk av relevant specialistkunskap.

Inkubatorn i Borås samarbetar även med andra organisationer och företag. Dessa samlas i gruppen samarbetspartners. Exempel på samarbetspartners är andra inkubatorer, innovationskontoret, SISP, Connect Väst och Drivhuset. Samarbete kan till exempel innebära kunskaps- och erfarenhetsutbyte eller att gemensamma föreläsningar anordnas.

Många av Borås Inkubators intressenter ingår i Innovationssystemet. Det är ett samlingsbegrepp för verksamheter som arbetar med tillväxt och kan beskrivas som en bransch. Det är med andra ord ett samlingsnamn för branschpartners såsom finansiärer och andra inkubatorer.



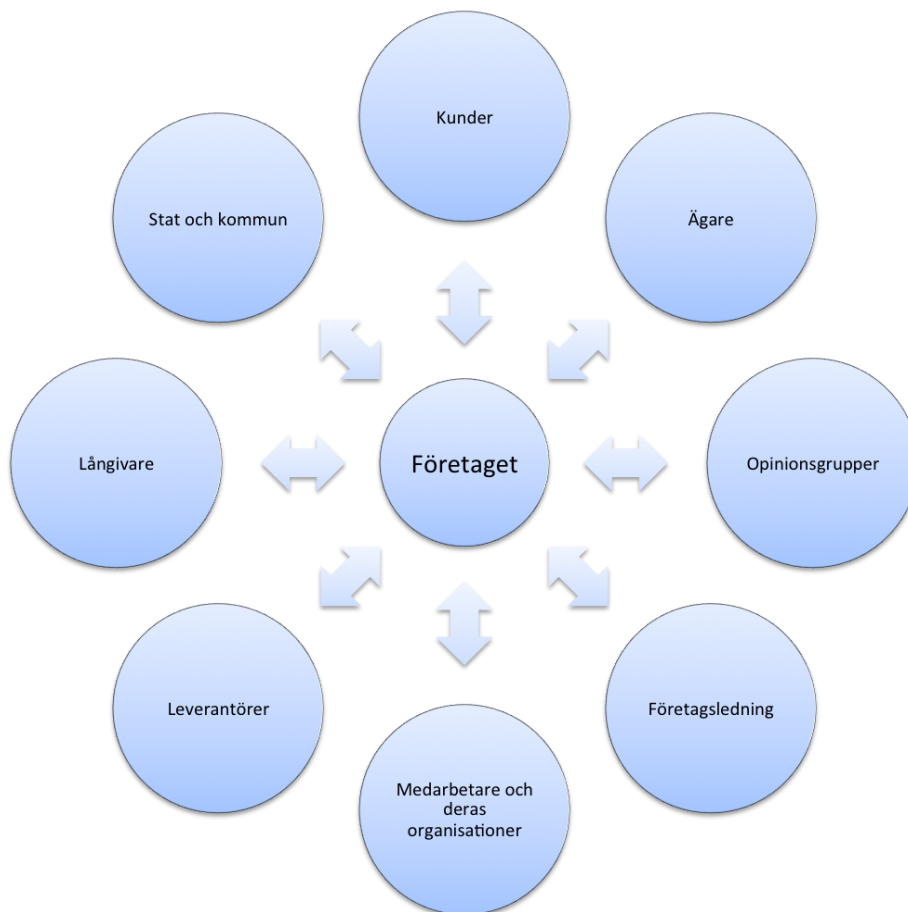
Figur 3.2 Inkubatorn i Borås intressenter

## 4. TEORETISK REFERENS RAM

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för rapporten. Intressentmodellen inleder avsnittet och följs av teori kring systematiskt miljöarbete på nationell nivå. Intressentmodellen används senare för att förstå hur intressenters krav kan komma att påverka Inkubatorn i Borås. Den nationella aspekten av systematiskt miljöarbete är grunden för att förstå Sveriges intresse som nation och Borås Stads intresse som kommun för att miljöarbete bedrivs hos Inkubatorn i Borås. Vidare behandlas drivkrafter och affärsnyttan för småföretag att arbeta med miljöfrågor samt, av småföretag, upplevda hinder för detta.

## 4.1 Intressentmodellen

Intressentmodellen är en modell för att beskriva ett företags drivkrafter och mål. I detta avsnitt redogörs för Ax, Johansson och Kullvéns (2009) beskrivning av modellen. Modellen bygger på att företaget har beroenderelationer till ett antal aktörer i sin omgivning. Dessa aktörer kallas intressenter och har intresse i företagets verksamhet. Intressenterna och företaget ingår i ett förhållande där de båda är beroende av varandra för överleva eller för att uppfylla sina mål. Intressenterna bidrar till verksamheten samtidigt som de väntar en belöning från företaget. Exempel på intressenter är ägare, opinionsgrupper, företagsledning, medarbetare och deras organisationer, stat och kommun, långgivare, leverantörer samt kunder, se figur 4.1. Grunden för att intressenter ska stanna i förhållandet är att ersättningen överskrider uppoffringarna, det vill säga att intressenten tjänar på samarbetet. Målet för företaget enligt intressentmodellen är att skapa jämvikt i samtliga intressentförhållanden och att tillfredsställa intressentens behov och önskemål.



*Figur 4.1 Intressentmodellen menar att företagets mål är att uppnå balans i beroendeförhållandena med intressenterna, det vill säga de aktörerna i dess omgivning som har intresse i verksamheten (Ax, Johansson & Kullvén, 2009).*

Intressenterna kan ställa miljökrav på organisationen. Exempelvis kan ägare, kunder eller finansiärer ställa krav på att verksamheten ska ha ett certifierat miljöledningssystem eller så kan

kommunala miljöförvaltningen ställa krav på att företaget ska bidra till uppfyllandet av regionens miljömål. Enligt Nutek blir det allt vanligare att kunder och andra intressenter ställer miljökrav på leverantörer (Nutek, 2002). De ökade kraven från intressenter är något som kan komma att bli problematiskt för många småföretag. De småföretag som inte kan leva upp till dessa krav riskerar nämligen att tappa konkurrenskraft, vilket leder till sämre lönsamhet och överlevnadsförmåga (Nutek, 2004).

## 4.2 Sveriges miljölagstiftning och miljömål

Sverige som nation har intresse i företagens miljöarbete eftersom att det utgör en stor del av nationens samlade miljöarbete. Sverige som stat kan således betraktas som en intressent till företagen. Sverige styr företagens miljöarbete med hjälp av miljölagstiftning och nationella miljömål.

Sveriges miljölagstiftning är omfattande och syftar till att främja en hållbar samhällsutveckling och gäller för samtliga företag som bedriver verksamhet i Sverige. Den största delen av miljölagstiftningen finns samlad i Miljöbalken. Miljöbalken är en ramlag vilket innebär att de flesta reglerna inte är precisa utan lämnar utrymme för företag att själva göra avvägningar och tolkningar utifrån sin verksamhet och sina förutsättningar (Miljödepartementet, 2012). Ytterligare lagar som berör miljöfrågor i företag är enligt Brorson och Almgren (2009):

- Plan- och bygglagen
- Arbetsmiljölagen
- Lagen om skydd mot olyckor
- Lagen om transport av farligt gods
- Lagen om brandfarliga och explosiva varor

Sveriges riksdag har fastställt ett generationsmål och 16 miljö kvalitetsmål för att styra landets miljöarbete. Miljömålen har en stark koppling till den svenska miljölagstiftningen och anger tillståndet i den svenska miljön som miljöarbetet fram till och med 2020 ska leda till. Även om miljömålen inte konkret nämns i lagtexten så är de vägledande för myndigheterna. Därigenom är de direkt avgörande för vilka åtgärder som vidtas inom miljöarbetet i framtiden (naturvårdsverket, 2012a). Regeringen rekommenderar därför företagen att planera sitt miljöarbete med miljömålen som grund (Regeringen, 2012a). Generationsmålet anger riktningen för den samhällsutveckling som behöver ske inom en generation för att miljö kvalitetsmålen ska nås och är direkt vägledande för miljöarbetet på alla nivåer i samhället. Sveriges generationsmål är följande (Naturvårdsverket, 2012a);

”Det övergripande målet för miljöpolitiken är att till nästa generation lämna över ett samhälle där de stora miljöproblemen är lösta, utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser”

## 4.3 Miljöarbete i småföretag

Småföretagen har en viktig roll och en stor påverkan för samhällsutvecklingen ur såväl ett ekonomisk- som miljömässigt perspektiv. Till sektorn småföretag hör, enligt Europeiska kommissionens definition, företag som har färre än 49 anställda. Idag utgör småföretagen hela

99,3 procent av de företag som bedriver verksamhet i Sverige (SCB företagsregistret 2012). Viktigt att påpeka är att denna siffra inte beskriver småföretagens andel av näringslivets totala miljöpåverkan. Den visar däremot att småföretagen är många till antal och att deras samlade miljöpåverkan har betydelse.

Hillary (2004) menar att det på grund av småföretagens olikartade karaktär inte går att generalisera deras miljöpåverkan. I vilken grad småföretagen påverkar miljön har därför visat sig svår att fastställa. Denna okunskap tillsammans med småföretagens samlade betydelse för samhällsutvecklingen har på senare år lett till ett ökat intresse för småföretagens miljöpåverkan. Att engagera småföretagen i miljöarbete anses både på nationell- och internationell nivå vara såväl en förutsättning som en viktig del i arbetet mot ett hållbart samhälle.

I en studie som Nutek genomförde år 2002 drogs slutsatsen att småföretagen ligger efter de större företagen när det kommer till miljöarbete. I undersökningen, där 14 000 småföretag deltog framkom att endast en knapp tredjedel av de tillfrågade småföretagen aktivt arbetade med att sätta upp miljömål. Av dessa använde hela 43 procent inte något formellt verktyg för miljöarbetet. Siffran visar på att miljöarbetet i småföretag sällan är systematiskt.

I Nuteks studie framkom också att omfattningen av småföretagens miljöarbete är större i tillverkande företag än i tjänsteföretag.

### **4.3.1 Drivkrafter för miljöarbete i småföretag**

En omfattande litteratur diskuterar vad som motiverar småföretag att arbeta med miljöfrågor. I en studie från Irland, utförd av Burke och Gaughran (2005), visar olika studier på att vad som upplevs som hinder och drivkrafter i småföretagens miljöarbete varierar mellan länder. I Irland anses bristen på kundernas krav på miljöarbete vara det största hindret, medan krav från kunder sett ur ett globalt perspektiv anses vara den främsta drivkraften. Vilken drivkraft som har störst betydelse för det enskilda företaget har också visat sig bero på branschtillhörighet och storlek (Nutek, 2002). En central fråga när det gäller såväl utvecklandet av miljöledningsverktyg anpassade till småföretag som det egna företagens framgång med miljöarbetet är därför att identifiera de motiv som ligger bakom det. Nedan presenteras en sammanfattning av de vanligaste drivkrafterna för miljöarbete som i litteraturen identifierats hos småföretag (Antonsson, 2002):

- Aktuella intressentkrav och förväntningar om kommande intressentkrav
- Kostnadsbesparingar
- Eget miljöengagemang
- Lagkrav
- Koncernkrav
- Image och varumärkesbyggande
- Öka konkurrenskraften
- Attrahera nya kunder och investerare och vinna nya marknadsandelar

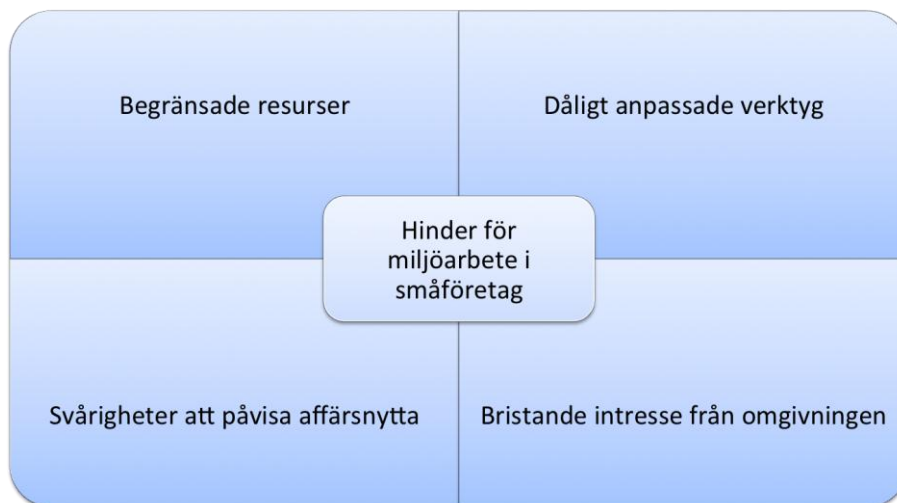
Enligt IVL tycks kundkrav på senare år kommit att överträffa lagkraven i att vara den viktigaste drivkraften. De menar också att yttre drivkrafter har mindre betydelse för småföretag. Småföretag motiveras i betydligt större utsträckning än större företag genom sin egen upplevelse av nyttan



med att arbeta med en särskild fråga. Eget engagemang och kostnadsbesparingar uppges av Nutek vara två av de vanligaste drivkrafterna för småföretagen (Nutek, 2004).

### 4.3.2 Hinder för miljöarbete i småföretag

De främsta hindren för miljöarbetet som tidigare litteratur har identifierat i småföretag är begränsade resurser, dåligt anpassade verktyg, svårigheterna att påvisa affärsnytta samt ett upplevt bristande intresse från omgivningen. Dessa illustreras i figur 4.2. Även om småföretagen inte kan sägas utgöra en homogen grupp finns flera gemensamma och speciellt utmärkande egenskaper för gruppen småföretag. Dessa karaktäristiska egenskaper medför att småföretagen står inför andra förutsättningar än de större företagen när det kommer till miljöarbete.



Figur 4.2 Vanligt förekommande hinder för miljöarbete i småföretag.

Karaktäristiskt för småföretag är att de ofta har mycket begränsade resurser i form av tid, personal och ekonomiskt kapital. Det låga antalet anställda innebär att miljöarbetet läggs på personal som huvudsakligen har andra uppgifter, medan större företag ofta har resurser att anställa personal speciellt för att arbeta med miljöfrågor. De begränsade resurserna medför också att kostnaderna och arbetsinsatserna för miljöarbetet upplevs som allt för krävande. Bristande kunskap om hur ett effektivt miljöarbete bedrivs är också ett, enligt Brorson och Almgren (2009), vanligt hinder för småföretagen. Burke och Gaughran (2005) menar att anledningen till att så många småföretag inte aktivt arbetar med miljöfrågor är att de ofta är omedvetna om deras miljöpåverkan och om den lagstiftning de berörs av.

En återkommande synpunkt är att dagens miljöledningsverktyg är dåligt anpassade till småföretagens förutsättningar. Burke och Gaughran (2005) anser att anledningen till detta är att verktygen har utvecklats med antagandet att småföretagen utgör en homogen grupp. Verktygen kräver därför att företagen själva tolkar och anpassar dem till sina verksamheter vilket upplevs som omständigt och resurskrävande av småföretagen. Särskilt de internationella standarderna ISO 14001 och EMAS upplevs som omfattande och svårtolkade. Ytterligare en förklaring till detta som Brorson och Almgren tar upp är att kommunikationsvägarna i småföretag är korta och anställda har i stor utsträckning befogenhet att själva fatta verkställande beslut. Att planera och

dokumentera innan åtgärder genomförs eller följa komplicerade standarder ses därför som onödigt krångligt. Oklarheten i vilka roller och ansvarsområden de olika aktörerna, som på något sätt arbetar med utveckling av miljöledningsverktyg, har gör det dessutom svårt för företagen att värdera miljöverktygens trovärdighet och nytta. Centrala aktörer inom miljöledningsområdet är bland annat SIS, SWEDAC, Miljöstyrningsrådet och olika konsultverksamheter (Naturvårdsverket, 2003).

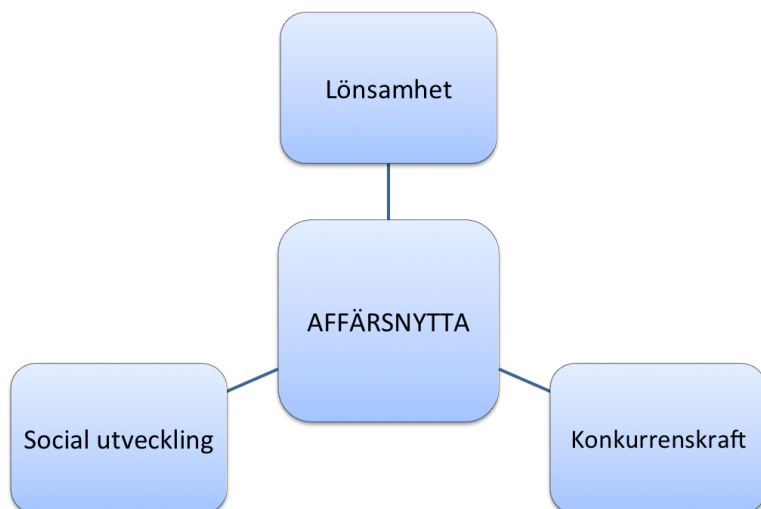
Ett bristande intresse från omgivningen nämns i flera studier utgöra ett vanligt hinder för småföretagen. Småföretagen själva upplever inte att kunder och övriga intressenter efterfrågar eller visar intresse för deras miljöarbete (Naturvårdsverket, 2003). Småföretagen anser dessutom ofta att deras verksamhets miljöpåverkan och miljöinsatser, på grund av verksamheternas storlek, inte är av någon större betydelse (Brorson & Almgren, 2009).

Den av flera källor konstaterade svårigheten att påvisa affärsnyttan med miljöarbetet bidrar till att många småföretag prioriterar andra saker framför miljöfrågor. Den egna upplevelsen av nyttan med att arbeta med en fråga upplevs nämligen ofta som allt viktigare i småföretag än i större företag (IVL, 2002b). De brittiska forskarna Friedman, Miles och Adams uppger att det är betydligt viktigare för småföretag med korta återbetalningstider på investerade resurser än för större företag. De menar därmed att om det tar lång tid innan miljöarbetet uppvisar resultat riskerar arbetet att avta på grund av bristande motivation.

Utöver de hinder som allmänt uppmärksammats av gruppen småföretag och som har presenterats ovan har ett par hinder som specifikt upplevts av tjänsteföretag identifierats av Nutek. Det första är att tjänsteföretagens miljöaspekter oftast är av indirekt karaktär vilka i många fall är svårare att identifiera och mäta än de direkta (Nutek, 2002). Det andra är att tjänster upplevs ha mindre negativ miljöpåverkan varför kunder ofta ställer lägre krav på tjänsteföretagens miljöarbete än på de tillverkande företagen (Nutek, 2004).

#### **4.4 Affärsnytta med miljöarbete**

Begreppet affärsnytta syftar i denna rapport till att de totala fördelarna som miljöarbetet innebär överstiger de uppoffringar som görs. Fördelarna kan vara av såväl ekonomisk som social karaktär och innefatta aspekter så som ökad lönsamhet genom kostnadsbesparingar eller intäktsgenerering, ökad konkurrenskraft som ökad trivsel eller ökat engagemang på arbetsplatsen. I figur 4.3 presenteras de olika typerna av affärsnytta med miljöarbete.



*Figur 4.3 Affärsnyttan med miljöarbete kan vara ökad lönsamhet, ökad konkurrenskraft och social utveckling.*

Historiskt sett har miljöarbetet hanterats vid sidan av kärnverksamheten och betraktats som något som tar resurser från denna. På senare tid har synen på miljö och miljöarbete förändrats. Debatten om näringslivets samhällsansvar är idag mycket aktuell och omfattningen av miljölagar, miljöskatter och andra miljörelaterade avgifter har ökat och kommer med största sannolikhet att skärpas ytterligare i framtiden.

Undersökningar har visat att majoriteten av kunder idag väljer en miljöanpassad produkt eller tjänst framför en icke-miljöanpassad om de i övrigt har liknande pris och kvalitet. De klassiska produkttegenskaperna som utgör konkurrensfaktorer så som pris, kvalitet och service har idag kompletterats med en dimension som rör miljöfrågor.

Som resultat av detta har företag i allt större utsträckning börjat integrera miljöarbetet i den strategiska verksamheten. Många företag har idag ett integrerat, kommunicerat och kommersiellt miljöarbete med den bakomliggande insikten att miljöarbetet kan skapa direkt affärsnytta för företag (Ammenberg, 2004). Småföretagen har dock halkat efter när det gäller miljöarbetet vilket kan komma att stå dem dyrt i takt med att kraven från kunder och andra intressenter ökar. I följande avsnitt presenteras tankar kring miljöarbetets möjlighet att skapa affärsnytta i småföretag.

#### **4.4.1 Miljöarbete och lönsamhet**

En anledning till småföretagens bristande intresse för miljöarbete är uppfattningen om att miljöarbete inte är lönsamt. Resultatet av en undersökning som Nutek genomförde 2004 visar dock det motsatta. Nämligen att det finns ett positivt samband mellan ett aktivt miljöarbete och lönsamhet i småföretag. I undersökningen framkom det att småföretag som påbörjat ett enkelt men strukturerat miljöarbete snabbt upplevt positiva ekonomiska effekter i form av minskad resursanvändning. De största ekonomiska vinsterna uppnåddes emellertid i företag som utvecklar ett mer avancerat miljöarbete och integrerar miljöarbetet i sin affärsmässiga strategi.

Resultaten visade också på att småföretag som använder miljöledningssystem i sitt miljöarbete har högre tillväxt än andra småföretag som enbart arbetar med att aktivt sätta upp miljömål. Samtidigt finns det flera studier som att de vanligaste miljöledningssystemen, särskilt ISO 14001 och EMAS är dåligt anpassade till småföretagens behov och upplevs som resurskrävande och krångliga att införa. Nutek påpekar att offentliga aktörer såsom kommuner och statliga myndigheter har en betydande roll att genom utbildningsinsatser och resurstöd underlätta för småföretagen att gå mot ett mer utvecklat miljöarbete. Undersökningen visar emellertid också på att de relativt höga kostnaderna för att erhålla en miljöcertifiering inte enbart är en nackdel. Certifieringen kan därigenom ses som en investering som bidrar till att miljöarbetet tas på större allvar och prioriteras högre i företagen.

Nutek påpekar dock att utvecklingen mot ett mer avancerat miljöarbete kan vara mycket resurskrävande och ta lång tid för småföretag. Särskilt gäller detta för tillverkande småföretag och för småföretag som helt saknar erfarenheter av att arbeta med miljöfrågor. Enligt Nutek kan små tjänsteföretag däremot, till följd av att de inte har någon större direkt miljöpåverkan, ha goda förutsättningar för att från början satsa på en mer avancerad miljöstrategi.

Att ha ett proaktivt och innovativt förhållningsätt till miljöarbete framkom också som en av det främsta lönsamhetsfaktorerna i Nuteks studie. I en intervju uttryckte en av företagsledarna en tanke som belyser hur miljöarbetet väcker kreativitet och indirekt kan öka företagets lönsamhet:

*”Företagsledare som satsar på miljöarbete är lyhörda för sin omgivning, känner av marknaden och har ett nytänkande. Har man de egenskaperna har man också goda förutsättningar att vara lönsamma oavsett om miljöarbete i sig är lönsamt eller inte.”*

Även Michael E. Porter (1995), professor vid Institutet för Strategi och Konkurrenskraft på Harvard Business School, förespråkar sambandet mellan miljöarbete och lönsamhet. Han hävdar att ett systematiskt miljöarbete är ett slagkraftigt konkurrensmedel som främjar innovation och därmed ökar lönsamheten i företag. Enligt Porter är den största delen av näringslivets negativa miljöpåverkan ett resultat av att resurser har utnyttjats på ett ofullständigt eller ineffektivt sätt. Han menar att detta är ett kostsamt handlingsmönster som dessutom tvingar fram hårdare miljölagar och kräver extra aktiviteter för att hantera detta.

Porter möter kritiken om att miljöarbetet är mycket resurskrävande med argumentet som menar att företagsledare även måste inkludera alternativkostnader för outnyttjade resurser utöver de direkta kostnaderna som miljöarbetet innebär i uppskattningen av resursåtgången. Även kostnader för de aktiviteter som företaget idag utför i syfte att ta hand om negativ miljöpåverkan, och som vid en miljöanpassning skulle kunna undvikas, ska inkluderas. Dessutom menar han att företag sällan tar hänsyn till inlärningskurvan vid kostnadsberäkningarna. Han menar att i takt med att medarbetarna får ökad förståelse och kunskap inom miljö kommer kostnaderna för miljöarbetet med stor sannolikhet att avta.

När det gäller företagets argument om att kunder inte är beredda att betala ett högre pris för en miljöanpassad vara eller tjänst anser Porter att argumentet är relativt bristfälligt. Han hävdar att en prishöjning sällan är nödvändig för att väga upp för miljöarbetets kostnader. Enligt Porter är nämligen företagets oförmåga att hushålla med resurser ofta inkluderad i försäljningspriserna vilken kunderna inte är medvetna om att de redan betalar för. Med det i åtanke menar han att det

finns goda marginaler för miljöåtgärder. Porters slutsats är följaktligen att miljöarbetet i många fall kommer att betala tillbaka sig själv genom att företag lär sig att blir mer resurseffektiva.

Walley och Whitehead (1994), två akademiker inom ekonomi och företagsledning, riktar stark kritik mot Porters argumentation. De hävdar att Porters påstående om att miljöarbetet systematiskt kan leda till ökad lönsamhet är orealistiskt. Walley och Brandley menar att miljöprogram alltid innebär höga kostnader för företag och att de sällan genererar en positiv ekonomisk avkastning. De menar att även om företag på olika sätt upplever fördelar av miljöarbetet, är fördelarna emellertid få och många gånger överskuggas de av miljöarbetets kostnader.

Walley och Whitehead hävdar således att ambitiöst miljöarbete har verkliga ekonomiska kostnader. De menar att företagsledare, för att uppnå lönsamhet, bör fokusera på att göra smarta avvägningar mellan affärsmöjligheter och miljöåtgärder med insikten om att det inte är möjligt att få något gratis. Enligt Walley och Brandley handlar det följaktligen om att vara realistisk och väga miljöfördelarna mot dess verkliga kostnader. De understryker dock att miljöförbättringar naturligtvis är viktigt. Företagsledare ska däremot, enligt deras mening, med största noggrannhet välja sina miljöåtgärder så att de ger minst negativ effekt på lönsamheten snarare än att förgäves försöka skapa lönsamhet genom dem.

#### **4.4.2 Miljöarbete och konkurrenskraft**

Som tidigare nämnts visar resultaten från Nuteks undersökning att de småföretag som inkluderat miljöarbetet i sin affärsmässiga strategi uppnått störst ekonomisk vinst. I undersökningen framkommer det dessutom att ett ambitiöst miljöarbete också har lett till en utveckling av företagets allmänna affärsstrategi. Det innebär i sin tur att företagen utvecklades på flera plan och ökade sin konkurrenskraft.

Mellan åren 2001 och 2005 genomförde Nutek ett kompetensutvecklingsprojekt ”Affärsdriven miljöutveckling” där 350 små och medelstora företag deltog. Resultaten visar på att många småföretag ökade sin konkurrenskraft genom att miljöanpassa sina produkter. De största vinsterna uppvisades i småföretagen inom tjänstesektorn vilka ansåg sig ha stärkt sin konkurrenskraft i mycket hög grad.

Enligt Porter måste dagens företag, för att förbli konkurrenskraftiga, utveckla en förmåga att vara kreativa och anpassa sig till de snabba förändringarna på marknaden. Porter menar att miljöarbetet, miljölagar och den ökade efterfrågan på miljöanpassade varor och tjänster är en möjlighet för företag att träna dessa förmågor.

#### **4.4.3 Miljöarbete och social utveckling**

I flera av Nuteks undersökningar framkommer det att miljöfrågor har en förmåga att engagera människor i sitt arbete. Enligt Nutek kan detta engagemang bidra till att medarbetarna motiveras att arbeta med förbättringar även i andra delar av företaget, vilket i sin tur kan leda till ökad lönsamhet (Nutek, 2004).

I undersökningarna uppger många anställda att de känner en stolthet över att arbeta för ett företag som tar miljöfrågor på allvar och har ett proaktivt förhållningssätt till miljöarbetet. De upplever dessutom att miljöarbetet har stärkt sammanhållningen på arbetsplatsen och gjort arbetsmiljön mer trivsam och behaglig (Nutek, 2004). Ett positivt arbetsmiljöklimat och en god gemenskap anses ha stor betydelse för hur medarbetarna upplever sin arbetsituation (Rubenowitz, 2004) och därigenom hur väl de presterar i sitt arbete (Hackman och Oldham, 1974).

## **5. VERKTYG FÖR MILJÖARBETE I SMÅFÖRETAG**

För att få stöd i att påbörja, införa och upprätthålla ett strukturerat miljöarbete kan företag ta hjälp av en rad olika verktyg. Miljöledningssystem enligt ISO 14001 är det verktyg som tillämpas i störst utsträckning världen över (Nutek, 2002). På senare år har även förenklade miljöledningssystem fått ökat genomslag både nationellt och internationellt. I detta kapitel redogörs för vad miljöledningssystem är, skillnaderna mellan miljöledningssystemen enligt ISO-standarden och de förenklade systemen, samt för positiv och negativ kritik som riktas mot dem båda. Slutligen utreds miljöledningssystemens upplevda tillämpbarhet i småföretag.

### **5.1 Miljöledningssystem**

Ett miljöledningssystem är ett verktyg för att på ett strukturerat sätt organisera miljöarbetet i företag eller andra organisationer. Genom dokumenterade arbetsrutiner och riktlinjer ska miljöledningssystemet beskriva hur organisationen ska fördela ansvar, prioritera miljömål, följa upp och kommunicera sitt miljöarbete utåt (Ammenberg, 2004).

Beslutet att införa ett miljöledningssystem tas på frivillig basis. Syftet med miljöledningssystemet är att det ska underlätta för företaget att identifiera aktuella lagkrav, uppfylla miljölagstiftningen och systematiskt arbeta för att förbättra verksamhetens miljöprestanda. För att vara verkningsfullt ska miljöledningssystemet utformas utifrån företagets egna förutsättningar och behov. Med utgångspunkt i företagets ambitionsnivå för miljöarbetet upprättas en individuell miljöpolicy, med mål och riktlinjer för hur företaget ska arbeta med miljöfrågorna (Nutek, 2002).

Det finns olika standarder och regelverk som företaget kan använda sig av för att få vägledning och stöd i arbetet med att införa ett verksamhetsanpassat miljöledningssystem. De mest använda är de internationella standarderna i ISO 14000-serien och EU förordningen EMAS. Båda innehåller regler och stöd för utformningen av ett miljöledningssystem och ställer i stort sett samma krav på miljöarbetet. Skillnaden mellan dem båda är i stort sett enbart att EMAS även ställer krav på offentlig redovisning av miljöarbetet. EMAS kräver mer resurser i samband med redovisning och ISO-standarden är därför att föredra för småföretag. Av den anledningen behandlas i fortsättningen enbart ISO-standarden i rapporten (Naturvårdsverket, 2003).

Genom att utforma miljöledningssystemet enligt en godkänd standard kan företaget frivilligt välja att certifiera sitt miljöledningssystem. En certifiering är ett bevis på att företagets miljöarbete lever upp till en erkänd nivå. Det är också ett effektivt sätt att kommunicera sitt miljöarbete till omvärlden.

På senare år har en rad organisationer runt om i världen kommit att utveckla förenklade varianter av miljöledningssystem för att underlätta småföretagens miljöarbete. Dessa förenklade system som även kallas miljödiplomeringar har inneburit att flera småföretag börjat strukturera miljöarbetet. Fortsättningsvis kommer begreppet miljödiplomeringar att användas för att benämna dessa förenklade varianter av miljöledningssystem.

### **5.1.1 Miljöledningssystem enligt ISO 14000**

ISO 14000-serien är en samling av internationella miljöledningsstandarder som ska ge företag vägledning och stöd att organisera sitt miljöarbete. Serien har utvecklats av den internationella standardiseringsorganisationen (ISO), som är en union av nationella standardiseringsorgan från över 130 länder. Syftet är att tillhandahålla ett gemensamt internationellt regelverk som kan tillämpas av företag över hela världen oavsett storlek och bransch. Idag är ett omfattande antal av världens företag certifierade enligt ISO vilket har gett standarden stor internationell acceptans (Fisher, 2003).

ISO 14001 är den enda kravstandarden i serien och anger de krav som miljöledningssystemet ska uppfylla för att erhålla en certifiering. Standarden syftar till att vägleda och tillhandahålla verktyg för upprättandet av företagsanpassade och effektiva miljöledningssystem för att ständigt förbättra företagets miljöprestanda.

För att uppnå en certifiering ska företaget i enlighet med standarden upprätta en miljöpolicy och mål, identifiera de för verksamheten betydande miljöaspekterna, införa rutiner, vidta de åtgärder som krävs för att ständigt förbättra sin miljöprestanda samt genomgå en revision av ett oberoende certifieringsorgan.

Att genomgå certifiering är frivilligt och bör göras då det fyller en funktion för företaget. Ett certifikat kan till exempel vara ett effektivt sätt att kommunicera ut miljöarbetet till omvärlden och vinna konkurrensfördelar. Det är viktigt att poängtera att ISO 14001 inte handlar om att uppnå certifiering. Den handlar om att vara ett stöd i arbetet med att strukturera företagets miljöarbete för att uppnå en hållbar verksamhet.

Det enda absoluta krav som ISO 14001 ställer är att företaget ändamålsenligt ska följa miljölagstiftning och uppnå övriga miljökrav från andra intressenter. Företaget ska dessutom revidera och ständigt förbättra sin miljöprestanda. I övrigt är kraven i standarden generella och företagen ska själva tolka och anpassa dem utifrån sina förutsättningar (Brorson & Almgren, 2009).

Enligt ISO avser standarden ISO 14001 (SS-EN ISO 14001:2004) att:

- Tillhandahålla verktyg och vägledning för att införa, upprätthålla, underhålla och förbättra effektiva miljöledningssystem
- Kunna tillämpas i alla typer av företag oavsett storlek och bransch
- Kunna tillämpas i alla delar av världen anpassat till geografiska, sociala och kulturella förhållanden
- Kunna integreras med andra ledningssystem och ledningskrav för att underlätta för företag att uppnå såväl miljömässiga- som ekonomiska mål

- Vara ett kommunikationsverktyg för företag att uppvisa för intressenter att de på ett strukturerat och seriöst sätt har upprättat ett miljöledningssystem som de aktivt arbetat med att förbättra.

Eftersom den internationella standardiseringsorganisationen ISO är känd för det flesta företag över hela världen utgör miljöledningssystem enligt ISO 14001 ett slagkraftigt kommunikationsmedel. Genom att enbart visa upp ett certifikat enligt ISO vet de flesta vad som ingår. Den allmänna uppfattningen är att standarden utgör ett effektivt verktyg för att strukturera miljöarbetet i företag (IVL, 2003).

Standardens anpassning till småföretag har dock ifrågasatts på flera håll (Naturvårdsverket, 2003). Trots att ISO 14001 är framtagen för att passa både stora och små företag upplevs den många gånger som allt för byråkratisk, svårtolkad och kostnadskrävande för de små företagens ofta begränsade resurser. Dessutom har standarden kritiserats för att ha för stort fokus på dokumentation och för litet fokus på miljöprestanda.

ISO standarderna revideras regelbundet för att hållas aktuella och för att förbättras. Den senaste uppdateringen gjordes 2004 och då dels för att bemöta en del av den negativa kritik som uppkommit. Vid revisionen gjordes bland annat uppdateringar så som tydligare krav på styrning av indirekta miljöaspekter och på kontroll av hur lagar och andra krav uppfylls, ökat fokus på miljöprestanda och minskat fokus på dokumentering, ökad läsbarhet samt tydligare likheter med kvalitetsledningsstandarden ISO 9001 för att underlätta integrering av ledningssystemen (Brorson & Almgren, 2009).

### **5.1.2 Miljödiplomeringar**

Miljödiplomeringar är förenklade miljöledningssystem som från början tagits fram för att göra det enklare och mindre kostsamt för små företag att systematiskt arbeta med miljöfrågor (Gustavsson & Hjelm, 2011). Idag finns ett stort antal varianter av vilka många utvecklats av kommuner runt om i Sverige. De flesta är förenklningar av de internationella standarderna ISO 14001 och EMAS och bygger på samma grundprinciper, men ställer lägre krav på till exempel dokumentation. Det finns också system som bygger på checklistor innehållande krav som företaget ska uppnå.

Det finns skilda meningar om miljödiplomeringarnas verkningsgrad. Förespråkare menar att miljödiplomeringarna behövs för att fylla småföretagens behov, inte minst för att de skapar en brygga mot de mer erkända och etablerade miljöledningssystemen enligt ISO 14001 och EMAS (Naturvårdsverket, 2003). Miljödiplomeringarna är överlag inte lika kostnadskrävande som de etablerade systemen ISO 14001 och EMAS. Dessutom öppnar de ofta upp för samverkan med den lokala kommunen eller branschorganisationer vilket kan ge fördelar på andra plan. Dessa kan exempelvis agera som bollplank och därmed ersätta småföretagens behov av konsulthjälp i miljöarbetet (Naturvårdsverket, 2003).

Den främsta kritiken som riktas mot miljödiplomeringar är att de inte anses ge samma kommersiella nytta som de etablerade systemen. Orsaken till detta är att miljödiplomeringarna ofta är kända endast i den kommun där de har utvecklats och är därför svåra att värdera för intressenter utanför den egna regionen. Det stora antal varianter skapar förvirring på marknaden.



Dessutom anses det saknas en klar definition av vad miljödiplomeringarna innebär samt kunskap om vilka miljöförbättrande åtgärder och vilken affärsmässig nytta de medför (IVL, 2004).

Åtgärder för att underlätta miljöarbetet för småföretag som har begränsad miljökunskap eller saknar vana att arbeta med standardiserade ledningssystem efterfrågas regelbundet. Enligt IVL (2004) har miljödiplomeringarna inneburit att ett stort antal småföretag har påbörjat ett strukturerat miljöarbetet. De menar att valet för många småföretag har stått mellan att arbeta enligt en miljödiplomering eller att inte göra något alls. Överlag är den allmänna uppfattningen att miljödiplomeringar utgör ett kostnadseffektivt verktyg för småföretag att stegvis påbörja införandet av ett komplett miljöledningssystem enligt ISO 14001. Enligt Naturvårdsverket (2003) är de flesta är också överens om att en samordning av de olika varianterna krävs.

## **5.2 Upplevelsen av miljöledningssystem i småföretag**

I tidigare litteratur och undersökningar om miljöledningssystemens användbarhet har såväl för- och nackdelar identifierats. I detta avsnitt presenteras en sammanställning av dessa i syfte att ge en bild av hur miljöledningssystemens tillämpbarhet upplevs av småföretag.

### **5.2.1 Upplevda fördelar**

Småföretag som valt att införa miljöledningssystem har ofta upplevt detta som positivt för företaget. Fördelarna som identifierats kan delas upp i interna- och externa fördelar. Med interna fördelar menas positiva effekter som uppstår inom den egna verksamheten medan externa fördelar är positiva effekter som uppstår i företagets interaktion med omgivningen (IVL, 2003).

De interna fördelarna med miljöledningssystem har i sin tur varit av både organisatorisk- och ekonomisk karaktär. De organisatoriska fördelarna som upplevts med miljöledningssystem kan antingen kopplas till medarbetarnas upplevelser och prestation eller verksamhetens struktur. Syftet med miljöledningssystem är att skapa ett systematiskt miljöarbete i organisationen vilket också har upplevts av de organisationer som valt att använda ett miljöledningssystem. Företagen uppger även att miljöledningssystemet skapar ordning och reda i verksamheten även på områden som inte är direkt kopplade till miljöarbetet. Strukturen som skapas för arbetet med miljöfrågor kan medföra att brister upptäcks i andra delar av verksamheten. Detta kan i sin tur inspirera medarbetarna att själva söka förbättringar och systematisera andra delar av verksamheten (Nutek, 2005).

Företagen har även upplevt att det systematiska arbetet med miljöfrågor som miljöledningssystem medför har en indirekt påverkan på produktivitet och lönsamhet. Påverkan sker genom att ansvarstagande för miljön ökar medarbetarnas respekt inför företaget och deras vilja att prestera bra i sitt arbete. Det skapar även engagemang och sammanhållning på arbetsplatsen eftersom miljöfrågor ofta står nära medarbetarnas vardagsliv och utgör något som de flesta kan relatera till. Ofta känner personalen mycket positivt inför att arbeta i en organisation där miljöarbetet är strukturerat och långsiktigt och det ökar därför trivseln på arbetsplatsen (Nutek, 2005). Systematik i arbetet har även vetenskapligt påvisats öka medarbetarnas förståelse och inlärningsförmåga (Moxnes, 1984). Ytterligare en fördel är att miljöarbetet även är en stor tillgång för ledarskapet som kan utnyttja miljöfrågornas förmåga att engagera medarbetarna och via miljöarbetet implementera och vinna förtroende för förändringsarbete (Nutek, 2005).

De interna ekonomiska fördelar som upplevts med miljöledningssystem är att det innebär kostnadsbesparingar. De främsta kostnadsbesparingar som konstaterats i småföretagen kommer av en bättre avfallshantering, ett effektivare resursutnyttjande och en ökad säkerhet på företaget. Det ökar även medvetenhet om lagstiftningen, vilket gör det lättare att anpassa sig till kommande lagar och krav samt undvika kostnader. Vidare betraktas miljöarbete som en hygienfaktor av kunder. Det som tidigare varit en stor konkurrensfaktor är numera en förutsättning för att behålla existerande kunder och överleva på lång sikt (Naturvårdsverket, 2003).

Utöver de interna fördelarna har införandet av miljöledningssystem medfört externa fördelar för såväl företagen som för miljön och samhället. De externa fördelar som framkommit med införandet av miljöledningssystemet är att det minskar företagets miljöpåverkan och ökar anställdas miljömedvetenhet (Naturvårdsverket, 2003). Det är också ett effektivt sätt att kommunicera ut företagets miljöengagemang. Genom detta kan företaget öka förtroendet hos existerande- och nya kunder, göra sig till potentiella kandidater för nya kapitalinvestorer och locka engagerade och duktiga medarbetare (Naturvårdsverket, 2003). Denna kommunikation skapar också en bättre dialog och stärker relationer med intressenter (Hillary, 2004).

### **5.2.2 Upplevda nackdelar**

Det finns betydligt färre undersökningar som behandlar de nackdelar som småföretag upplevt vid införandet och i arbetet med miljöledningssystem. En anledning till detta är att många studier presenterar goda exempel eller syftar till att marknadsföra miljöledningssystem (Hillary, 2004). Några upplevda nackdelar har dock identifierats och hör ofta ihop med de begränsade resurser som mindre företag har samt att de höga resursinsatserna inte har lyckats generera den förväntade nyttan (Hillary, 2004). Nackdelar som i småföretag upplevts med miljöledningssystem är att det är mödosamt att införa och upprätthålla. Särskilt upplevs kravelementen i ISO14001 av många småföretag som svåra att tolka och uppfylla (Naturvårdsverket, 2003). Det är också kostsamt att införa och upprätthålla. Särskilt själva certifieringskostnaden upplevs som orimligt hög varför många småföretag inte genomgår certifiering och därmed inte kan ta del av de kommersiella fördelarna. Dessutom kan småföretag behöva ta in konsult hjälp vilket höjer kostnaderna ytterligare (Hillary, 2004). Att upprätta och underhålla ett miljöledningssystem upplevs även vara tidskrävande. Många småföretag upplever att det inte finns tillräckligt med tillgänglig arbetstid för att sköta miljöledningssystemet på ett bra sätt (Naturvårdsverket, 2003).

Hur framgångsrikt arbetet med miljöledningssystemet blir, och därmed upplevelsen av det beror också av faktorer så som ledningens engagemang, anställdas attityder till miljöarbete och miljöledningssystem, företagskultur och hur systemet implementeras (Hillary, 2004).

## **6. FÖRETAGSSTUDIE**

I och med att Inkubatorn i Borås numera är ett kommunalt bolag ska en del av Borås Stads policys, mål och rutiner och arbetssätt appliceras och implementeras i Inkubatorn i Borås verksamhet. Exakt vad det nya ägarskapet kommer innebära för verksamheten står ännu inte helt klart. Fastställda krav är dock att ett välstrukturerat miljöarbete ska upprättas och från och med

2015 ska Inkubatorn i Borås även ha upprättat och infört ett miljöledningssystem eller likvärdigt system.

I dagsläget finns en stor mängd information dokumenterad men den är ostrukturerad och behöver i flera fall uppdateras och kompletteras. Initiativ till att börja strukturera upp, uppdatera och dokumentera verksamhetens information, kunskap och kompetens i ett ledningssystem har nu tagits av en medarbetare i organisationen. VD:n medger att han inte alls varit delaktig i idén men tycker att det låter mycket bra. Medarbetaren har givits fria tyglar att utveckla ledningssystemet.

I samband med utvecklingen ska ett hållbarhetsperspektiv inkluderas i verksamheten. Initiativet har tagits av Inkubatorn i Borås, dels på grund av ett eget intresse i frågan samt för att möta en förfrågan från en av verksamhetens finansiärer och eventuella framtida krav från Borås Stad. Ett hållbarhetsperspektiv är en bit som i dagsläget, till stor del, saknas i verksamheten och som de anställda i organisationen anser sig sakna tillräcklig kunskap om. För att få stöd i arbetet med att utveckla den ekologiska delen i ledningssystemet kontaktade Inkubatorn i Borås Miljöbron som förmedlar projekt inom miljö och hållbar utveckling mellan studenter och näringslivet. Detta uppdrag utformades utifrån att Inkubatorn i Borås efterfrågade hjälp med att utveckla den ekologiska delen i ledningssystemet och upprätta ett strukturerat miljöarbete i organisationen.

VD:ns bild av resultatet är att allt som inkluderas i ledningssystemet ska vara aktuellt, nödvändigt och spegla verksamheten och deras arbetssätt. *"Får vi en bra struktur på vårt ledningssystem så kommer vi spara massvis av tid och för en konsult är tid pengar"*.

## **6.1 Nuvarande miljöarbete hos Inkubatorn i Borås**

I Inkubatorn i Borås verksamhetssystem finns antydningar till ett försök till miljöarbete. I verksamhetens riktlinjer uttrycks att kretsloppsbegreppet finns i åtanke vid beslut, att negativ påverkan på luft, vatten och mark minimeras, att förbrukningen av vatten och energi minimeras samt att de lagar och förordningar råder följs. Här uttrycks också att ISO 14001 används som hjälpmedel i kvalitetsarbetet. Dessutom finns här en miljöpolicy.

I dagsläget finns dock inget strukturerat miljöarbete i Inkubatorn i Borås organisation och företaget saknar personer som ansvarar för miljöarbetet såsom ett miljöombud och en miljökoordinator. Miljöarbetet kan sammanfattas med att en miljöpolicy är upprättad men det finns varken mål eller rutiner som stödjer och bidrar till uppfyllande av denna. Den befintliga miljöpolicyen behöver uppdatering, kompletteras samt kommuniceras till alla i verksamheten. Miljöpolicyen återfinns i bilaga 1. I medarbetarintervjuerna framkommer att några av medarbetarna inte känner till huruvida miljömål eller miljöpolicy finns. Anledningen till att miljöpolicy och miljömål inte utformats uttrycks vara att det inte funnits tid då fokus har legat på andra saker som prioriterats högre. Flera uppger att de har ett miljötänk i sitt sätt att arbeta även om detta inte är dokumenterat.

De främsta upplevda hindren för miljöarbete som framkommit genom intervjuerna är tidsbrist, kunskapsbrist samt ett bristande intresse från kunder. Ingen av medarbetarna har genomgått någon miljöutbildning hos Inkubatorn i Borås, men intresset för att göra det uppges finnas. Hälften av medarbetarna, det vill säga fyra stycken, har tidigare erfarenhet av att arbeta i en organisation där miljöarbete bedrivits.

Hälften av medarbetarna uppger även att kunder har efterfrågat stöd i miljöfrågor. En av medarbetarna anger att kunder efterfrågat hjälp med att marknadsföra sitt miljöarbete. Dessutom nämner två av medarbetarna att det upplevt ett intresse hos deras finansiärer för att Inkubatorn i Borås ska börja arbeta med miljöfrågor. Det verkar finnas en skillnad mellan nya företagare och företagare som kommit längre i utvecklingen av sina verksamheter när det gäller efterfrågat stöd för miljöarbete. De mer utvecklade företagen tycks visa ett större intresse för att få hjälp med miljöarbetet medan fokus hos företagare i uppstartningsfasen ligger på andra saker.

## 6.2 Inställningar till miljöarbete

I detta avsnitt presenteras de inställningar till miljöarbete som framkommit under medarbetarintervjuerna. Samtliga anställda i organisationen har intervjuats inklusive organisationens VD. Intervjuunderlagen finns presenterade i bilaga 2 och bilaga 3. Sammanställningar av samtliga medarbetarintervjuer finns i bilaga 4.

### 6.2.1 Ledningens inställning

VD:n för Inkubatorn i Borås anser att miljöarbete är mycket viktigt ur ett samhällsperspektiv. Han upplever dock att Inkubatorn i Borås miljöpåverkan är mycket liten och att det mest handlar om hur de reser och skriver ut papper. *”Vi har extremt liten miljöpåverkan om man jämför med tillverkande företag”*. Däremot håller han med om att de har en mycket stor möjlighet att påverka sina kunder. *”Vi arbetar med producerande bolag som har betydligt större miljöpåverkan och i vårt arbete som affärsutvecklare kan vi påverka dem i hur de organiserar sig och arbetar för att minimera sin miljöpåverkan”*. Han påpekar att det, eftersom deras verksamhet innebär att stötta entreprenörerna i uppstarten av sina verksamheter, är mycket viktigt att poängtera vikten av att redan i början välja rätt, inte minst inom miljöområdet. Detta eftersom det i ett senare skede kan vara svårt och kostsamt att byta valda system, leverantörer och arbetssätt. *”Det är mycket enklare och billigare att sätta upp ett kvalitets- eller miljöledningssystem när man är två anställda jämfört med när man är 200”*.

När det gäller Inkubatorn i Borås egna befintliga miljöarbete uppger han att det inte sträcker sig längre än att det finns en dokumenterad miljöpolicy som han tror består av ungefär fyra meningar. *”Vi är ju inte IKEA och vår verksamhets miljöaspekter är få”*. Däremot uppger han att de har dålig koll på vilka verksamhetens miljöaspekter är, *”Det finns kanske fler som vi skulle kunna plocka in i vår policy som vi inte har tänkt på”*. Det största hindret för att påbörja ett miljöarbete i organisationen uppger han vara den rådande kunskapsbristen. *”Ingen av de anställda har utbildning inom miljöområdet”*. Han anser att det skulle krävas en sådan men att det inte ligger högst upp på deras prioriteringslista. *”Det finns andra aspekter där våra resurser kan generera mer värde än om de avsätts för miljöarbete”*.

På frågan om han tror att deras verksamhet har något att vinna på att bedriva ett systematiskt miljöarbete svarar han ja utan att tveka. Han nämner dock inte på vilket sätt förutom att det skulle kännas bättre för honom personligen att bidra med det lilla de kan. Hans uppfattning är att en miljöprofilering av verksamheter enbart är en bonus då man väljer produkter och att pris och kvalitet i slutändan är de avgörande faktorerna. Han menar dock att miljöarbete på kort sikt kommer att vara ett krav för att överhuvudtaget få fortsätta att leverera till sina kunder. *”Just nu*

*tror jag därför att det finns en poäng att ta till sig detta, om man driver en verksamhet med kraftig miljöpåverkan och inte vill tvingas lägga ner inom en snar framtid". Detta kommer dock inte bli något problem för företagets verksamhet tillägger han. Han tror heller inte att Inkubatorn i Borås kan vinna några nya kunder genom att marknadsföra sig som miljömedveten eller miljökompetent. Detta anser han bero på att deras kunder, på grund av att de är så pass nya i sitt företagande, ännu inte förstår betydelsen av miljöarbete. Han anser att nya kunder enbart vinnas genom att de erbjuds finansiella resurser. "För att locka nya kunder måste vi trycka på sådant som kunden upplever som viktigast i det skede de befinner sig i. För nya företagare är detta att få ekonomiskt stöd. Först när kunden väl kommit till oss kan vi lyfta fram andra kvaliteter, som vi anser vara lika viktiga som att ha ett kapital, samt vilka krav vi ställer på dem för att de ska få våra pengar". Han menar att miljökompetens kan bli en del av deras kunderbjudande men att det inte är den delen de kommer marknadsföra sig med eller vinna nya kunder på.*

VD:n för Inkubatorn i Borås inställning till miljöarbete kan sammanfattningsvis sägas vara att det är viktigt ur ett samhällsperspektiv men varken nödvändigt eller prioriterat för Inkubatorn i Borås verksamhet. Behovet av att strukturera upp dokument, att dokumentera viktiga processer samt att påbörja ett marknadsföringsarbete anses vara betydligt större.

## **6.2.2 Medarbetarnas inställning**

Samtliga åtta medarbetare på Borås Inkubatorn uppger att de tycker att miljöarbete är viktigt och att de på olika sätt intresserar sig för miljön i sitt privatliv. Den allmänna uppfattningen är att miljömål och en miljöpolicy behöver upprättas i organisationen. Anledningen till att miljöpolicy och miljömål inte utformats uttrycks vara att det inte funnits tid då fokus har legat på andra saker som prioriterats högre.

Inställningen hos medarbetarna till att påbörja ett mer systematiskt miljöarbete i Borås Inkubators verksamhet uttrycks av dem själva som positiv och majoriteten av medarbetarna tycker att det behövs. De anser att det finns intresse och engagemang för miljöarbete i organisationen och flera uppger att de har ett miljötank i sitt sätt att arbeta även om detta inte är dokumenterat. Att det kan bli bättre är de flesta överens om, särskilt källsorteringen nämns vara i stort behov av förbättring. Medarbetarnas uppfattning av verksamhetens miljöpåverkan är att den är liten och miljöaspekter som de lyfter fram är främst av direkt karaktär så som pappersförbrukning, inköp och tjänsteresor. Flera av medarbetarna påpekar också att de har en indirekt påverkan genom sina kunders verksamheter. Av dessa anser några att detta är en mycket viktig aspekt och att de skulle vilja ha möjlighet att erbjuda sina kunder stöd i deras miljöarbete. *"Det är mycket viktigt att ge våra kunder en bra grund att stå på i utvecklingen av sina verksamheter. Att få med sig miljötanket från början är jätteviktigt och för att vi ska kunna ge dem råd i det behöver vi ha en plan för vårt eget miljöarbete".*

Flera av medarbetarna berättar att de upplever att miljöfrågor är en självklarhet för de flesta företagare idag. *"Jag tror att våra kunder ser miljöarbete som en grundförutsättning för att överleva på marknaden, snarare än en konkurrensfördel".* De menar att många av deras kunder, även de nya företagarna, redan har ett miljötank och därför inte behöver ha hjälp med detta. Samtidigt uttrycker samma medarbetare att nya företagare behöver hjälp att inkludera miljöfrågor i sina företagsidéer och att de som affärsutvecklare har en viktig funktion att fylla. *"När man är ny som företagare saknar man ofta kunskap om vilka alternativ som finns och vart man ska*

*vända sig för att få information om miljöfrågor*". Viktigt att framhålla är därmed att medarbetarnas enskilda svar på detta sätt till viss del varit inkonsekventa. En förklaring till detta kan vara att medarbetarna under intervjuernas gång resonerade sig fram till, en i slutändan och för dem, mer rättvisande bild av deras inställning till miljöarbete.

Hälften av medarbetarna har tidigare erfarenhet av att arbeta i en organisation där miljöarbete bedrivits och inställningen till det är varierande. Enligt en av medarbetarna bidrog miljöarbetet till både sammanhållning och engagemang hos de anställda på företaget, *"Alla var engagerade och tyckte det var roligt"*. En annan nämner att miljöarbetet inte bidrog till något särskilt alls.

De flesta tror att verksamheten kan uppnå olika positiva effekter genom att påbörja ett miljöarbete. Konkurrensfördelar, nya kunder, starkare varumärke, ökat förtroende hos kunder och personligt engagemang är några exempel som nämns. Flera uppger att de skulle tycka det var roligt att få arbeta med miljöfrågor och att kunna erbjuda kunderna det stödet.

På frågan hur de skulle vilja att ett optimalt miljöarbete i organisationen skulle se ut uppgav de flesta att de gärna såg att miljöfrågor, på ett enkelt och hållbart sätt, inkluderades i verksamheten. Framförallt uppges detta gälla i arbetsprocessen med kunder. För att förverkliga detta anser några av medarbetarna att det behövs verktyg, dokument och riktlinjer för vad som ska och vad som bör göras samt mål att arbeta mot och en plan för hur det ska uppnås. Att anordna miljörelaterade seminarier och workshops samt att utöka kontaktnätet med samarbetspartners som har miljökunskap tas upp som åtgärdsförslag i kundprocessen. Några nämner att det troligen krävs att någon får huvudansvaret för miljöarbetet. Även ett önskemål om en heltidsanställd läggs fram.

Att kunskap om miljöarbete är en bristvara i organisationen framkommer tydlig. Det verkar dock finnas ett intresse för miljöarbete, där vissa är mer engagerade än andra, många bra och utforskade tankar och en vilja att lära sig mer om miljöfrågor hos majoriteten av medarbetarna.

### **6.3 Miljöledningssystem enligt ISO 14001 hos Inkubatorn i Borås**

Det har bedömts vara mest fördelaktigt att strukturera miljöarbetet hos Inkubatorn i Borås enligt ISO 14001-standarden. Inkubatorn i Borås bedöms ha förutsättningar för att lyckas med en satsning på ett mer avancerat miljöarbete där ISO 14001 är ett bra hjälpmedel. Bolaget bedöms kunna uppnå större ekonomiska fördelar med ett miljöledningssystem enligt ISO jämfört med EMAS eller en miljödiplomering.

EMAS utesluts då skillnaden mellan ISO och EMAS i stort sett är att EMAS ställer krav på offentlig redovisning av miljöarbetet (Naturvårdsverket, 2003). ISO-standarden kräver därför mindre resurser i samband med redovisning än EMAS och är därför att föredra för Inkubatorn i Borås.

ISO väljs framför miljödiplomering då Inkubatorn i Borås bedöms kunna uppnå större ekonomiska vinster med hjälp av ISO 14001-standarden. Den främsta kritiken som riktas mot miljödiplomeringar är att de inte anses ge samma kommersiella nytta som de etablerade systemen som till exempel ISO 14001-standarden. Dessutom är miljödiplomeringar ofta ett sätt att påbörja ett miljöarbete i en organisation på väg mot ett mer strukturerat arbete (IVL, 2004a). De flesta miljödiplomeringar är förenklingar av ISO 14001 och EMAS och bygger på samma

grundprinciper, men ställer lägre krav på till exempel dokumentation. Miljödiplomeringarna är därför ofta inte lika kostnadskrävande som ISO 14001 (Gustavsson & Hjelm, 2011). Målet med miljöarbetet i Inkubatorn i Borås är att det ska vara avancerat och integrerat med kvalitetsledningssystemet som är uppbyggt med standarden ISO 9001 som grund. Enligt en studie som Nutek genomförde uppnåddes de största ekonomiska vinsterna i företag som utvecklar ett mer avancerat miljöarbete och integrerar miljöarbetet i sin affärsmässiga strategi. Dessutom är ISO 14001-standarderna utformade så att miljöledningssystemet ska kunna integreras med andra ledningssystem och ledningskrav (Brorson & Almgren, 2009).

Inkubatorn i Borås bedöms ha goda förutsättningar för ett avancerat miljöarbete. Det är litet tjänsteföretag med korta kommunikationsvägar. Enligt Nutek kan små tjänsteföretag, till följd av att de inte har någon större direkt miljöpåverkan, ha goda förutsättningar för att från början satsa på en mer avancerad miljöstrategi. Småföretag har dessutom visat sig ha kortare återbetalningstid av miljöinvesteringar (Friedman, Miles & Adams 2000). Det faktum att Inkubatorn i Borås enbart består av åtta medarbetare gör det dessutom möjligt att utan större ansträngning kommunicera ut miljöarbetet i hela verksamheten och att involvera alla.

Vidare har Inkubatorn i Borås genom denna rapport fått hjälp med att ta sig förbi många av de hinder som ofta upplevs med ISO 14001. Den kritik som riktas mot ISO 14001-standarderna är att den är tids-, kostnads-, och resurskrävande att tolka, införa, uppfylla och upprätthålla vilket är speciellt märkbart i småföretag där resurserna är knappa (Brorson & Almgren, 2009). Inkubatorn i Borås har i denna rapport fått hjälp att tolka ISO 14001-kraven samt att genomföra en miljöutredning där organisationens miljöarbete kartlagts. Organisationens betydande miljöaspekter har i arbetet fastställts och lagar och andra krav har identifierats. Inkubatorn i Borås har dessutom fått ta del av den handlingsplan som tagits fram och presenteras i avsnitt 7 för de återstående stegen i införandet av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001-standarderna.

ISO 14001-standarderna är ofta förknippade med höga certifieringskostnader (Hillary, 2004). Inkubatorn i Borås ska i dagsläget inte certifiera sig, men att börja arbeta enligt standarderna öppnar möjligheter för framtida certifiering. Certifiering kan tänkas komma att bli aktuell i framtiden då miljökrav och intresse från omgivningen ständigt ökar. En undersökning har dessutom visat på att de relativt höga kostnaderna för att erhålla en miljöcertifiering inte enbart är en nackdel. Certifieringen kan därigenom ses som en investering som bidrar till att miljöarbetet tas på större allvar och prioriteras högre i företagen (Nutek, 2004).

## 6.4 Miljöutredning

Upprättandet av ett strukturerat miljöarbete och implementering av ett miljöledningssystem hos Inkubatorn i Borås påbörjades med att en miljöutredning genomfördes. Miljöutredningen är grunden till en organisations miljöledningssystem och det är därför viktigt att den genomförs noga för att kunna bygga miljöarbetet på en bra och rättvisande grund (SIS, 2004a).

Syftet med miljöutredningen hos Inkubatorn i Borås var att kartlägga hur företagets verksamhet påverkar miljön och att fastställa bolagets viktigaste miljöfrågor. I det första steget av miljöutredningen kartlades samtliga miljökrav som organisationen berörs av, det vill säga lagar, förordningar och övriga krav från intressenter. Därefter identifierades och studerades organisationens miljöaspekter. ISO 14001-standarderna definierar miljöaspekter som de delar av

verksamheten, produkter och tjänster som kan påverka miljön (SIS, 2004a). I utredningen granskades även hur det nuvarande miljöarbetet är organiserat i verksamheten. I det sista steget gjordes slutligen en bedömning av de betydande miljöaspekterna. Här fastställdes den nuvarande miljöprestandan vilken utgör utgångsläget för förbättringsarbetet.

Miljöutredningen är nödvändig om företaget ska möta kraven i ISO 14001-standarden. ISO 14001 ställer krav på att företaget upprättar och underhåller rutiner för identifiering av miljöaspekter, tar hänsyn till de betydande miljöaspekterna vid utformning av miljömål, håller informationen om miljöaspekterna aktuell samt att företaget upprättar och underhåller rutiner för att identifiera lagkrav och andra intressentkrav (SIS, 2004a).

#### **6.4.1 Identifiering av lagar som berör Inkubatorn i Borås**

ISO 14001-standarden ställer krav på att företaget möter de lagkrav och andra krav som berör företagets miljöaspekter. Standarden ställer också krav på att miljöledningssystemet utformas med hänsyn till de lagar och krav som organisationen berörs av (SIS, 2004a). Lagar och krav är därmed en viktig komponent att ta hänsyn till vid bestämning av företagets betydande miljöaspekter. I detta steg kartlades samtliga lagar och krav som berör Inkubatorn i Borås verksamhet. Därefter utvärderades hur väl Inkubatorn i Borås i nuläget uppfyller dessa.

De lagar och förordningar som berör Inkubatorn i Borås är miljöbalken, avfallsförordningen, Borås renhållningsordning, Naturvårdsverkets föreskrifter och allmänna råd om hantering av brännbart och organiskt avfall samt förordning 2006:1273 som behandlar producentansvar för förpackningar. Lagar och förordningarna som berör Inkubatorn i Borås samt en utvärdering av hur väl Inkubatorn i Borås i nuläget efterlever dessa har sammanställts i en lag- och kravlista som återfinns i bilaga 7.

Den mesta av Sveriges lagstiftning återfinns i Miljöbalken vars syfte är att främja en hållbar utveckling. Miljöbalken ställer krav på att företag kan visa att de följer lagen. Lagen innefattar att organisationen ska ha kunskap om den miljöpåverkan som verksamheten ger upphov till samt att de ska förebygga, hindra och motverka att verksamheten medför skada eller olägenhet för människors hälsa eller miljön. Vidare ställs krav på att miljöhänsyn tas vid inköp av produkter som innehåller eller har behandlats med kemiska produkter. Alla som bedriver en verksamhet ska dessutom i första hand använda förnybara energikällor men också hushålla med råvaror och energi. Att avfallshanteringen sker på bästa sätt regleras också av miljöbalken (Naturvårdsverket, 2012a).

Inkubatorn i Borås miljöpolicy benämner åtaganden om att uppfylla samtliga krav i miljöbalken men det finns idag inga rutiner eller dokumenterade riktlinjer i organisationen som stödjer miljöpolicyen. Idag saknar de anställda vid Inkubatorn i Borås kunskap om verksamhetens miljöaspekter samt rutiner för att minska den negativa miljöpåverkan som dessa kan ge upphov till. Det saknas bland annat rutiner för inköp som innefattar miljöhänsyn och den inköpsansvarige är inte utbildad i miljöanpassade inköp. Rutinerna kring avfallshanteringen i Inkubatorn i Borås verksamhet är bristfälliga och inte dokumenterade. Tydliga rutiner kring avfallshanteringen behandlas av både miljöbalken, avfallsförordningen, Borås renhållningsordning, Naturvårdsverket föreskrifter samt ytterligare förordningar.



Utöver nämnda lagar berörs Inkubatorn i Borås av lagen om skydd mot olyckor samt Statens räddningsverks allmänna råd och kommentarer om systematiskt brandskyddsarbete. Lagen och de allmänna råden innebär att företaget ska ha kunskap om riskfaktorer i verksamheten och förebygga, hindra och motverka att olyckor inträffar. Inkubatorn i Borås har inte identifierat riskfaktorer och det finns brister i brandskyddsrutinen.

#### **6.4.2 Krav från Borås Stad**

Inkubatorn i Borås ägs idag av Borås Stad. Borås Stad ligger som kommun i framkant med miljöarbete. Kommunen har ett starkt driv framåt när det gäller miljöfrågor och deltar i flertalet nationella projekt för att främja den svenska samhällsmiljön. Borås Stad har uppsatta miljömål för alla Borås invånare samt specifika mål som enbart gäller kommunkoncernen Borås Stad. I kommunkoncernen innefattas samtliga av de kommunalägda bolagen. De miljömål som finns uppsatta för alla Borås invånare gäller alla som lever och verkar inom kommunen. Av det följer att Inkubatorn i Borås omfattas av de miljömål som utformats för alla Borås invånare samt av de som utformats för kommunkoncernen Borås Stad. Borås Stad har även fastställt en miljöpolicy med riktlinjer för miljöarbetet. Miljömålen har under 2011 reviderats men resultatet av detta har ännu inte kommunicerats. Miljömålen förväntas därmed att inom en snar framtid komma att uppdateras. Borås Stads miljömål finns presenterade på Borås Stads hemsida i dokumenten "Miljömål för Borås" och "Miljömål för Borås Stad".

De kommunala bolagen är en del av Borås Stad och har därför en viktig roll för att kommunen ska nå målen och uppfylla policyn. De krav, mål och riktlinjer som berör Inkubatorn i Borås verksamhet samt hur väl Inkubatorn i Borås uppfyller dem har sammanställts och återfinns i bilaga 8.

Borås Stad ställer krav på att deras bolag ska ha uppsatta miljömål samt en miljöplan för att uppnå dessa. Hur miljöplanen följs upp ska redovisas i samband med årsredovisningen. Borås Stad kräver vidare att deras bolag driver ett operativt miljöarbete och avsätter resurser för detta. Det ska finnas ett tillsatt miljöombud samt en miljökoordinator och den kunskap som behövs för att skydda människors hälsa och miljö mot skador och olägenheter ska finnas i verksamheten. I dagsläget uppfyller Inkubatorn i Borås inget av de krav som Borås Stad som ägare ställer på organisationen.

De mål som berör Inkubatorn i Borås är grupperade i fem kategorier vilka är kunskap, energi och trafik, vatten, säker livsmiljö samt god bebyggd miljö. Under kategorin kunskap har Borås Stad satt upp målet att alla bolag och förvaltningar år 2010 ska ha ett strukturerat miljöarbete. Till år 2015 har målet skärpts och alla ska då ha ett miljöledningssystem eller likvärdigt system. Inkubatorn i Borås saknar ett strukturerat miljöarbete och lever således inte upp till miljömålet som är satt för år 2010. Under kunskapskategorin finns även ett mål som säger att alla boråsare ska vara medvetna om de långsiktiga vinsterna med att arbeta för att minska den negativa miljöpåverkan. Då Inkubatorn i Borås varken har utbildat personalen i miljöfrågor eller kartlagt miljökompetensen i organisationen uppfylls heller inte detta krav.

Målen som rör energi och trafik samt god bebyggd miljö kan sammanfattas med att Inkubatorn i Borås ska använda råvaror och energi så effektivt som möjligt. Det ska använda förnybara

energislåg för uppvärmning och transport. I dagsläget används fjärrvärme för uppvärmning men transportvanorna kan förbättras. Inkubatorn innehar en tjänstebil vilken inte är en miljöbil.

De mål som ligger under kategorin vatten och säker livsmiljö handlar om att minska andelen farliga kemikalier och produkter, hantera avfall på ett korrekt sätt för att minska utsläppet av farliga kemikalier till mark, luft och vatten samt att ha miljöhänsyn vid städning, biltvätt och personhygien. I dagsläget finns ingen förteckning av de kemikalier som organisationen innehar och det saknas inköpsrutiner med miljöhänsyn. Det finns en källsortering i lokalen men rutinerna kring den kan förbättras.

Utöver kraven och miljömålen har Borås Stad utformat rekommendationer för miljöarbetet i de kommunala bolagen. Tanken med rekommendationerna är att vägleda bolagen till att arbeta mot kommunens miljömål. Borås Stad rekommenderar att miljöarbetet struktureras genom att miljöledning tillämpas genom att använda exempelvis ISO 14001, EMAS eller miljödiplomering. I det operativa arbetet bör personalen ställa miljökrav vid inköp och upphandling och välja miljöanpassade produkter och tjänster, hushålla med energi på arbetsplatsen, se över avfallshanteringen, minimera avfallet samt ha miljöhänsyn vid tjänsteresor. Slutligen rekommenderas ett nära samarbete med fastighetsförvaltaren gällande bland annat belysning, vattenförbrukning och inomhusmiljö.

### **6.4.3 Identifiering av miljöaspekter**

Efter att de lagar, förordningar och övriga krav som berör Inkubatorn i Borås kartlagts gick miljöutredningen vidare och Inkubatorn i Borås miljöaspekter identifierades. Att identifiera miljöaspekterna innefattar att verksamheten kartläggs och samtliga aktiviteter, produkter och tjänster som kan ge upphov till miljöpåverkan identifieras.

Enligt ISO 14001-standarden ska Inkubatorn i Borås identifiera de miljöaspekter som företaget kan styra och påverka. Det innebär att miljöledningssystemet ska innefatta miljöaspekter där påverkansmöjlighet finns. Miljöaspekter kan således ligga utanför företagets kärnverksamhet samt vara av såväl positiv och negativ karaktär. Av det följer att miljöledningssystemet ska behandla både de miljöaspekter som påverkar miljön positivt och negativt. Positiva miljöaspekter i tjänsteföretag kan exempelvis vara förmedling av information till intressenter, påverkan på intressenter och utbildning av anställda. Negativa miljöaspekter i tjänsteföretag är till exempel inköp, resor och energiförbrukning (IVL, 2003).

Miljöaspekterna brukar ofta kategoriseras som direkta och indirekta miljöaspekter. Direkta miljöaspekterna är aspekter som företaget helt kan styra över och förekommer ofta inom tjänsteföretaget i samband med kontorsverksamheten och tjänsteresor. Indirekta miljöaspekterna är aspekter som företaget inte fullt kan styra men har möjlighet att påverka. Dessa miljöaspekter uppkommer ofta hos kund eller hos andra intressenter och sker ofta på avstånd i tid och rum (Almgren & Brorson, 2009). Av den anledningen, samt att de inte sällan fullt ut kan styras, är miljöaspekter av indirekt karaktär ofta svåra att mäta och identifiera (Naturvårdverket, 2003). De miljöaspekter som är av betydelse i tjänsteföretag är i stor utsträckning av indirekt karaktär (Nutek, 2002). De miljöaspekter som har identifierats i Inkubatorn i Borås verksamhet presenteras nedan och har strukturerats efter direkta och indirekta miljöaspekter.

### 6.4.3.1 Direkta miljöaspekter

De direkta miljöaspekter som identifierats i Inkubatorn i Borås verksamhet är tjänsteresor, inköp, olyckor samt miljöaspekter som uppkommer till följd av lokalen som personalen vistas i. Dessa miljöaspekter är avfallshantering, kemikaliehantering, olyckor, elförbrukning, vattenförbrukning samt uppvärmning av lokaler.

Inkubatorn i Borås hyr 916 kvadratmeter stora lokaler. Uppvärmning av lokalerna har identifierats som en direkt miljöaspekt. Det är hyresbolaget som ansvarar för uppvärmningen som idag sker med fjärrvärme vilken är en förnybar energikälla. Dessutom är lokalen tilläggsisolerad och fönstren har tätats.

Elförbrukningen i lokalen är en direkt miljöaspekt. Den beror till största del av belysning och användning av elektrisk utrustning såsom datorer, skrivare och vitvaror. Det elavtal som omfattar Inkubatorn i Borås elförbrukning är tecknat för hela våningsplanet och innefattar även andra verksamheter. Elen som används är inte miljöklassad. Elförbrukningen i Inkubatorn i Borås verksamhet var perioden 1 april 2011 till 31 december 2011 54 000 kilowatt. Årsförbrukningen har uppskattats utifrån periodens elförbrukning till 72 000 kilowattimmar per år vilket motsvarar ett koldioxidutsläpp på 6480 kg (Svenskt Näringsliv, 2009). Miljöpolycyn omnämner att organisationen ska minska användningen av energi och samtliga medarbetare anser att de har detta i åtanke i sitt vardagliga arbete.

En ytterligare miljöaspekt som är kopplad till fastigheten är vattenförbrukning. Vatten förbrukas genom användning av diskmaskin, toaletter, kaffemaskin och kranar och utgör en direkt miljöaspekt. Hyresbolaget kan enbart redogöra för fastighetens totala vattenförbrukning och en relevant uppskattning av Inkubatorn i Borås individuella förbrukning är därför svår att genomföra.

De kemikalier som används i verksamheten kan ge upphov till miljöpåverkan och betraktas därmed som en av de direkta miljöaspekterna. Hos Inkubatorn i Borås används kemikalier i ventilationssystemet och i samband med lokalvård. Det finns idag inga specifika riktlinjer vid inköp av rengöringsprodukter utan de köps in av lokalvård som handlar nödvändiga produkter i butik. För ventilationssystemet och de kylmedel som där nyttjas ansvarar hyresvärden. En av de kemikalier som används i kylsystemet, R22, är skadlig för ozonskiktet. Inspektion av kylsystemet genomförs av hyresvärden en gång årligen. Mängden kylvätska samt eventuella läckage som noterats vid inspektionen rapporteras varje år till miljökontoret. I bilaga 9 presenteras samtliga kemikalier som används i Inkubatorn i Borås verksamhet. Bilagan är framtagen i en tidigare miljöutredning av Drivhusets verksamhet vilka bedriver liknande verksamhet som Inkubatorn i Borås och delar lokal med bolaget. Uppgifternas aktualitet är kontrollerad med lokalvård och hyresvärd.

Olyckor och incidenter kan orsaka miljöpåverkan och betraktas som en direkt miljöaspekt. Det har tidigare inte skett några olyckor eller incidenter som orsakat personskada eller miljöpåverkan i Inkubatorn i Borås lokaler. Det finns inte heller någon uppenbar riskfaktor i lokalen som kan leda till att brand eller att olycka inträffar. Lokalen har i nuläget uppmärksatta nödutgångar, brandsläckare, brandlarm och en utrymningsplan. Det uppges dock att organisationen behöver nya rutiner för brandsäkerheten. Det finns rutiner för hur en utrymning ska gå till men dessa bör

ses över. Dessutom är kännedomen om rutinerna knapp hos de anställda. Verksamheten saknar skyddsombud och har inte genomfört någon brandövning.

Fastigheten genomgår regelbundet inspektioner för att förebygga incidenter och olyckor. Dessa inspektioner ansvarar hyresvärden för. Var tredje år genomgår fastigheten en elinspektion. Det kontrolleras då att all el fungerar på rätt sätt och att allt är helt och korrekt kopplat. Varje år kontrolleras de kylmaskiner som finns på taket. Kylvätskans mängd samt att inget läckage sker ses över. Vidare besiktigas hissarna regelbundet.

Nästa direkta miljöaspekt som identifierats är resor. Tjänsteresor är vanligt förekommande inom Inkubatorn i Borås verksamhet. De sker i samband med kundbesök och konferenser. Transportmedel som nyttjats är tjänstebil, privat fordon, taxi, tåg och flyg. Företaget innehar en tjänstebil som nyttjas av Vd:n. Tjänstebilen är inte miljöklassad. I miljöpolicyen uttrycker företaget att de strävar mot att minska miljöbelastningen från transporter, både vid tjänsteuppdrag och varuleveranser, genom val av bästa transportsätt ur miljösynpunkt och genom ökad användning av ny teknik. Det finns dock inga uppsatta riktlinjer som stödjer policyen. I tabell 6.1 presenteras antal resta mil per transportmedel under ett år samt omfattningen av de koldioxidutsläpp som resorna genererat. Antal resta mil är uppskattade utifrån underlag för år 2011. Flygresan som presenteras är en uppdragsresa för tre personer till USA.

*Tabell 6.1 Koldioxidutsläpp i samband med tjänsteresor har under år 2011 skett med bil, tåg och flyg.*

<b>Färdmedel</b>	<b>Antal mil</b>	<b>CO2-utsläpp (kg)</b>
Bil	6100	1159
Tåg	1000	0,0021
Flyg	30963	2160
TOTALT	58705	4759

Inköp av varor och tjänster betraktas som en av de direkta miljöaspekterna i verksamheten. Under år 2011 köptes livsmedel, kontorsmaterial, hygienartiklar, städprodukter och tjänster. Tjänster som köpts in uppges vara konsultationstjänster som beställts till olika kundprojekt samt konsulttjänster för seminarium, workshops och revision. Kostnaden för inköpta tjänster under 2011 har beräknats till cirka 700 000 kr. Relevanta siffror för inköp av varor har inte givits tillgång till. Summan har dock uppgetts vara förhållandevis låg.

Enligt Inkubatorn i Borås inköppolicy ska upphandlingar genomföras så att varor och tjänster med rätt kvalitet och med minsta möjliga miljöpåverkan anskaffas till en kostnad som är långsiktigt mest ekonomiskt fördelaktig för verksamheten. Inköp behandlas även i miljöpolicyen vilken säger att företaget ska ställa relevanta miljökrav vid inköp av varor och tjänster. Det finns dock inga utformade rutiner som stödjer detta åtagande. De flesta inköp sköts i dagsläget av ekonomiansvarige. Denne har inte genomgått utbildning i miljöanpassade inköp.

Slutligen har avfallshanteringen identifierats som en direkt miljöaspekt. Inköp och användning av produkter ger upphov till avfall vilket måste hanteras. I miljöpolicyen behandlas avfallshanteringen som säger att avfall och pappersåtervinning ska hanteras på bästa sätt. I medarbetarintervjuerna uppges dock källsorteringen vara i visst behov av förbättring. På arbetsplatsen finns idag sortering för kompost, wellpapp, papper, brännbart, PET-flaskor, returburkar, glas och batterier. Då Inkubatorn i Borås bedriver kontorsverksamhet är avfallsmängden förhållandevis liten. Den största andelen avfall i verksamheten är av typerna kompost, wellpapp, papper och brännbart.

### **6.4.3.2 Indirekta miljöaspekter**

De indirekta miljöaspekter som identifierats i Inkubatorn i Borås verksamhet är påverkansmöjlighet på kunder och anställda, utbildning av medarbetare samt resor till och från anläggningen.

Inkubatorn i Borås möter i det dagliga arbetet ett stort antal kunder och potentiella kunder. De har i sin roll som företagsinkubator stor möjlighet att påverka kunder och hur dessa utvecklar sina verksamheter. I och med att Inkubatorn i Borås är med i uppstartsfasen av många företag har de chans att nå ut både direkt till sina kunder men även ut till andra företag och individer som kommer i kontakt med de uppstartade kundföretagen. Under 2011 mötte Inkubatorn i Borås 74 kunder för första gången samtidigt som de arbetade med 15 kunder i projekt- eller företagsform. Modeinkubatorn arbetade med 20 kunder i projekt- eller företagsform. I Modeinkubatorn sker en antagningsprocess och uppgifter om det antal kunder som organisationen träffat för ett första möte saknas. AVknoppning arbetade under året med 24 kunder.

Idag finns ingen rutin för information om miljöarbetets betydelse för Inkubatorn i Borås kunder. Företagsinkubatorn har möjlighet att informera kunderna och utbilda dem inom miljöarbetet så att de kan få med sig miljöarbete som en naturlig del in i företagandet. På så vis har Inkubatorn i Borås möjlighet att påverka de nystartade företagens framtida miljöpåverkan positivt.

Ingen av medarbetarna har i samband med anställningen på Inkubatorn i Borås genomgått utbildning inom miljö. Tre av de åtta medarbetarna hos Inkubatorn i Borås har dock genomgått utbildning inom miljö på tidigare arbetsplats. Kompetensen inom området varierar därför mellan medarbetarna. Utbildning är en grundförutsättning om medarbetarna ska kunna informera och utbilda företagsinkubatorns kunder. Utbildning är dessutom en grundförutsättning för att medarbetarna ska ha möjlighet att delta aktivt i organisationens miljöarbete och utföra arbetsuppgifterna med minsta möjliga negativa miljöpåverkan. I miljöpolicyen uttrycks att Inkubatorn i Borås ska genomföra och utveckla uppdraget så att relevanta miljöaspekter alltid hanteras på ett seriöst sätt samt att medarbetare ska motiveras till ett miljömässigt ansvarsfullt agerande. Dessa två punkter i miljöpolicyen är svåra att uppnå utan kompetens inom miljöområdet.

Till sist är privata resor till och från anläggningen en miljöaspekt av indirekt karaktär. Idag sker resorna uteslutande med bil. Den enskilda personen anses ha eget ansvar för transportval utanför arbetstid. Dock har organisationen möjlighet att påverka de anställda och göra de medvetna om miljöarbetets betydelse så att de även som privatpersoner fattar beslut med miljöhänsyn. I tabell 6.2 presenteras ungefärliga siffror för antal resta mil per år till och från anläggningen. Antal resta

mil har uppskattats utifrån de anställdas avstånd till anläggningen över en tidsperiod på ett år innehållande 200 arbetsdagar.

*Tabell 6.2 Koldioxidutsläpp sker i samband med bilresor till och från anläggningen (Svenskt Näringsliv, 2009).*

Färdmedel	Antal mil	CO2-utsläpp (kg)
Bil	9000	1710

#### 6.4.4 Bestämna de betydande miljöaspekterna

Efter att samtliga miljöaspekter i organisationen identifierats utvärderades aspekterna för att avgöra vilka som är de betydande miljöaspekter hos Inkubatorn i Borås. De betydande miljöaspekterna är de som i störst bemärkelse, antingen positiv eller negativ, påverkar organisationens totala miljöprestanda (Brorson & Almgren, 2009). Vid bestämning av de betydande miljöaspekterna utreddes omfattningen och betydelsen av de identifierade miljöaspekterna. I bedömningen inkluderades även de lagar, förordningar och andra krav som berör organisationens olika aktiviteter. ISO 14001-standarderna kräver att bedömningen ska ske systematiskt, dock finns ingen förutbestämd mall för detta arbete. Organisationerna får således fatta beslut om hur denna systematiska bedömning ska genomföras i den egna verksamheten. Bedömningen bör inkludera och ta hänsyn till kriterier såsom omfattningen av miljöpåverkan, lagkrav och intressentkrav. I det följande beskrivs hur Inkubatorn i Borås miljöaspekter utvärderats och hur verksamhetens betydande miljöaspekter bestämts.

Urvalet av de betydande miljöaspekterna i Inkubatorn i Borås verksamhet utgick från kriterierna omfattning och kritikalitet av miljöpåverkan samt möjlighet att förändra den miljöpåverkan som aspekten ger upphov till. Omfattning är här frekvensen av miljöaspektens förekomst och med kritikalitet avses en bedömning av hur allvarig den miljöpåverkan som följer av miljöaspekten är. Miljöaspekterna bedömdes och tilldelades ett värde mellan ett och fem. De tre kriterierna multiplicerades först och dividerades sedan med 125 för att få ett resultat på en femgradig skala. De miljöaspekter som fick ett resultat över tre bedömdes vara betydande miljöaspekter. De miljöaspekter som omfattas av lag- eller ägarkrav bedömdes vara betydande miljöaspekter om lag- och ägarkraven inte efterlevdes vid bedömningstillfället. I tabell 6.3 presenteras bedömningen av organisationens miljöaspekter. Fullständig motivering till bedömningen återfinns i bilaga 10.

*Tabell 6.3 Bedömning av de betydande miljöaspekterna utifrån kriterierna omfattning, kritikalitet, förändringsmöjlighet samt lag- och ägarkrav.*

Miljöaspekt/Kriterium	Omfattning	Kritikalitet	Förändringsmöjlighet	Resultat
Påverkansmöjlighet	5	5	5	5.0

<b>Kompetens</b>	4	5	5	4.0
<b>Tjänsteresor</b>	4	4	5	3.2
<b>Avfallshantering</b>	3	4	3	1.4
<b>Inköp</b>	2	3	5	1.2
<b>Elförbrukning</b>	2	4	3	1.0
<b>Olyckor</b>	1	5	4	0.8
<b>Resor till och från anläggningen</b>	3	3	2	0.7
<b>Kemikaliehantering</b>	1	4	3	0.5
<b>Uppvärmning</b>	2	4	1	0.3
<b>Vattenförbrukning</b>	2	3	1	0.2

De betydande miljöaspekterna och därmed de viktigaste miljöfrågorna hos Inkubatorn i Borås bestämdes till påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor. Dessutom bedömdes inköp, kemikaliehantering, avfallshantering och olyckor vara betydande miljöaspekter då lag- och ägarkrav i dagsläget inte är uppnådda.

Den miljöaspekt som fick det högsta resultatet i bedömningen och som följaktligen är viktigast är miljöaspekten påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare. Idag påverkas kunder och medarbetare inte medvetet i syfte att främja en hållbar utveckling. Under år 2011 hade Inkubatorn i Borås sammanlagt 59 kunder i verksamheten som startade nytt eller utvecklade ett bolag. Dessutom mötte företaget 74 kunder för första gången. I nuläget finns inget stöd att erbjuda kunder i miljöfrågor i Inkubatorn i Borås kundprocess. Förändringsmöjligheten av denna miljöaspekt är således stor och Inkubatorn i Borås har stor möjlighet att indirekt minska kundernas framtida miljöpåverkan.

Den miljöaspekt som därefter fick högst resultat är kompetens i organisationen. Kompetens anses vara nödvändig för att kunna förbättra status för miljöaspekten påverkansmöjlighet. För att ha möjlighet att påverka kunder måste medarbetarna ha kompetens att informera och utbilda kunderna. Dessutom är kompetens grunden för att Inkubatorn i Borås själva ska kunna bedriva ett framgångsrikt miljöarbete. Idag är kompetensen inom miljöarbete hos Inkubatorn i Borås bristfällig och rutiner kring utbildning saknas. Det finns följaktligen stora möjligheter att förbättra området.

Tjänsteresor är en betydande miljöaspekt. Omfattning, kritikalitet och förändringsmöjlighet bedöms alla vara relativt stora. I verksamheten sker mycket resor i samband med konferenser och

kundbesök. Av de 4759 kilogram koldioxid som släpptes ut i samband med resor var 3600 kilogram resultatet av en konferensresa till USA. Att välja ett lokalt alternativ till resan hade minskat miljöpåverkan drastiskt och åtgärden bedöms därför vara enkel att genomföra. Förändringspåverkan är således stor.

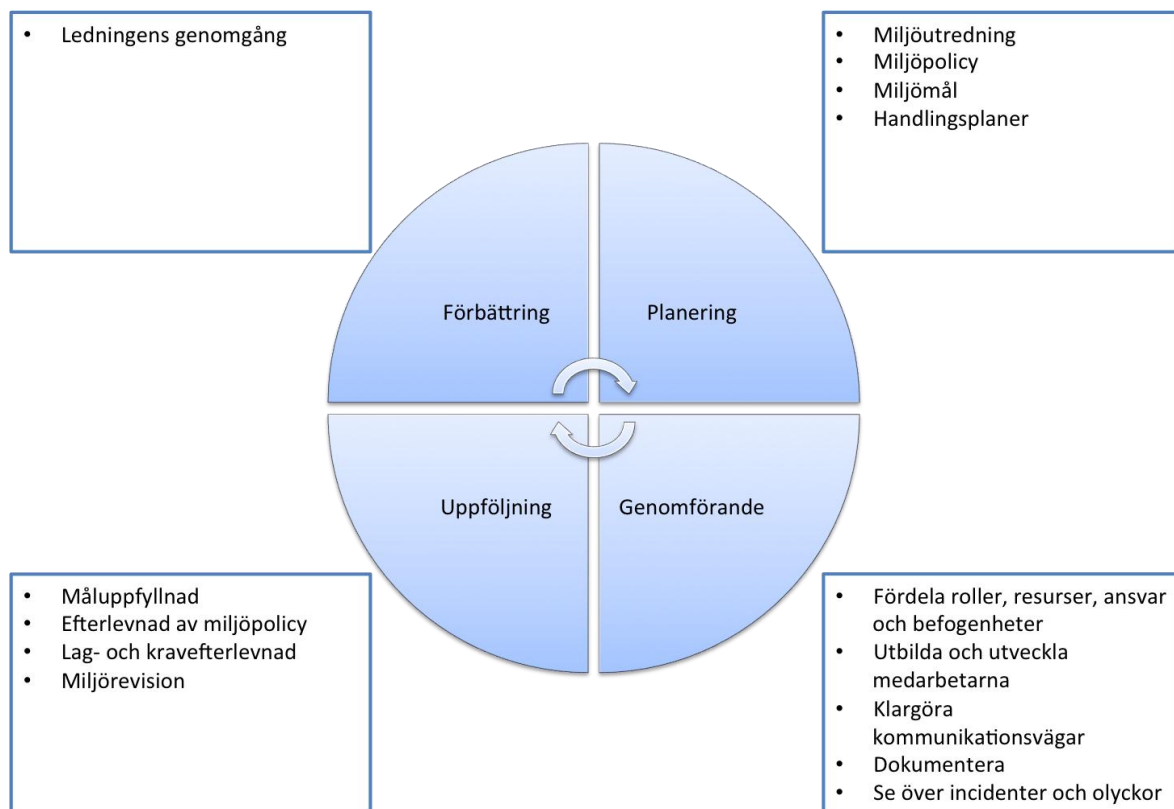
## **7. HANDLINGSPLAN FÖR UPPRÄTTANDET AV ETT MILJÖLEDNINGSSYSTEM HOS INKUBATORN I BORÅS**

I följande avsnitt redogörs i en handlingsplan för hur Inkubatorn i Borås, utifrån miljöutredningen, kan gå tillväga för att införa och upprätthålla ett miljöledningssystem enligt ISO 14001. En fullständig förteckning över de krav som standarden ställer på ett miljöledningssystem, en tolkning av kraven samt en utvärdering av hur Inkubatorn i Borås i nuläget förhåller sig till dessa finns dokumenterad i bilaga 6. Handlingsplanen har tagits fram med utgångspunkt i Inkubatorn i Borås kravefterlevnad, miljöutredningen samt i information som framkommit i dialog med medarbetare och under intervjuer. I miljöutredningen har det nuvarande miljöarbetet samt verksamhetens miljöpåverkan har utretts. Miljöutredningen ligger till grund för handlingsplanen som tagits fram för Inkubatorn i Borås och som presenteras i avsnittet.

Viktigt för att miljöarbetet ska bli förankrat i organisationen är att medarbetarna är delaktiga vid utformningen (Brorson & Almgren, 2009). Det praktiska arbetet med upprättandet och implementeringen av miljöledningssystemet i Inkubatorn i Borås verksamhet begränsades därför till att en miljöutredning genomfördes och att en handlingsplan utformades för de återstående stegen. Inga rutiner, miljömål eller en miljöpolicy utformades men rekommendationer för arbetet ges i detta avsnitt. Med redan utformade rutiner, miljömål och miljöpolicy finns risk att dessa inte kommer att användas och accepteras av verksamheten utan enbart dokumenteras. Att Inkubatorn i Borås själva formulerar miljömål och miljöpolicy anses därför vara avgörande för att miljöarbetet ska förankras och bli bestående. Medarbetarna bör av samma anledning själva utforma rutiner och arbetsprocesser som de ansvarar för. Ytterligare ett skäl till det senaste är att medarbetarna själva är de som har bäst kunskap i frågan.

Implementering av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001-standarderna bygger på Demings PDCA-metodik och går följaktligen genom faserna planering, genomförande, uppföljning och förbättring. Syftet med metoden att förbättringsarbetet ska ske i en cyklisk process som kontinuerligt upprepas för att ständigt förbättras. I figur 7.1 illustreras PDCA-cykeln vid upprättandet av ett miljöledningssystem samt de olika aktiviteterna som utgör de fyra faserna (SIS, 2004a). Detta kapitel är upplagt efter de olika faserna i PDCA-cykeln.





Figur 7.1 Upprättandet av ett miljöledningssystem följer PDCA-systematiken och går genom faserna planering, genomförande, uppföljning och förbättring.

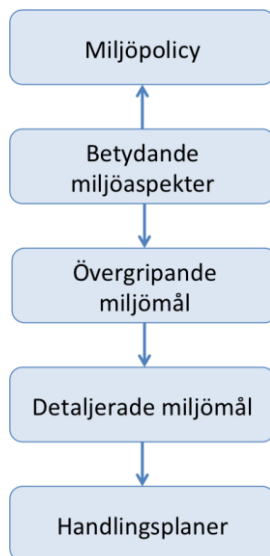
## 7.1 Att planera miljöarbetet

Den första fasen vid implementering av miljöledningssystemet enligt ISO 14001 är planeringsfasen. Planeringsfasen syftar till att utreda verksamhetens nuvarande miljöarbete och miljöpåverkan för att planera det framtida miljöarbetet. Miljöarbetet kartläggs ofta i en miljöutredning. En miljöutredning av Inkubatorn i Borås miljöprestanda har genomförts och presenteras i föregående kapitel. Här fortsätter planeringsfasen med att mål för vad företaget vill uppnå fastställs samt att handlingsplaner för att uppfylla målen utformas. Planeringsfasen för implementering av ett miljöledningssystem hos Inkubatorn i Borås går igenom stegen:

- Miljöutredning
- Miljöpolicy
- Miljömål
- Handlingsplaner

Den långsiktiga visionen av miljöarbetet ska presenteras i en miljöpolicy. Miljöpolicyen ska därefter brytas ned i övergripande och detaljerade miljömål som i sin tur ska brytas ned i detaljerade handlingsplaner. Dessa handlingsplaner ska beskriva hur miljömålen ska uppnås och därmed hur miljöpolicyen ska uppfyllas. I detta avsnitt redogörs för hur miljöpolicy, miljömål och handlingsplaner bör arbetas fram hos Inkubatorn i Borås.

Miljöpolicy, miljömålen och handlingsplanerna ska alla grunda sig i de för Inkubatorn i Borås betydande miljöaspekterna som har bestämts i miljöutredningen. De betydande miljöaspekterna har bestämts till påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor. Figur 7.2 illustrerar hur de betydande miljöaspekterna, miljöpolicy, miljömålen samt handlingsplanerna kan förhålla sig till varandra. ISO 14001-standarden beskriver dock inte hur de olika delarna ska förhålla sig till varandra utan nämner enbart att de ska samspela (Brorson & Almgren, 2009).



*Figur 7.2 Samband för hur miljöpolicy, de betydande miljöaspekterna, de övergripande miljömålen och handlingsplanerna förhåller sig till varandra.*

Det är ett krav enligt ISO 14001 att företaget ska ha en miljöpolicy. Miljöpolicy ska presentera företagets långsiktiga vision med miljöarbetet och kommunicera denna till medarbetare och intressenter. Vidare ska den beskriva ambitionsnivån för miljöarbetet och vara samstämmig med organisationens miljömål. Miljöpolicy ska vara anpassad och utformad efter den egna verksamheten och företagskulturen samt ta hänsyn till intressentkrav och kommunikation med dessa. Miljöpolicy är högsta ledningens ansvar och är något som bör uppdateras och anpassas efter förändringar i omgivningen (SIS, 2004b).

För att Inkubatorn i Borås ska uppfylla kraven i ISO 14001-standarden behöver den befintliga miljöpolicy uppdateras. Vid utformningen av denna bör företaget se över utformningen av Borås Stads miljöpolicy och anpassa denna till den egna organisationen eftersom att de idag ingår i kommunkoncernen. Att tänka på vid utformning av miljöpolicy är att den ska vara i linje med företagets övriga vision, affärsidé, strategi och mål. Miljöpolicy ska utformas med hänsyn till Inkubatorn i Borås aktiviteter, produkter och tjänster, typ, storlek och miljöpåverkan. Miljöpolicy ska bygga på de betydande miljöaspekterna vilka tagits fram i organisationen som påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor. Dessa ska gärna framhållas i miljöpolicy. Miljöaspekterna inköp, kemikaliehantering, avfallshantering och olyckor som bedömts vara betydande miljöaspekter, på grund av att lag- och ägarkrav i dagsläget inte är uppnådda, omfattas av miljöpolicy då denna ska innehålla ett

åtagande om lag- och kravefterlevnad. Dagens miljöpolicy måste kompletteras med ett åtagande om kravefterlevnad.

Vidare ska miljöpolicyen vara dokumenterad, införd och underhållen, kommunicerad till alla personer som arbetar för eller på uppdrag av organisationen samt tillgänglig för allmänheten (SIS, 2004a). En plan för hur miljöpolicyen ska nå samtliga anställda bör därför arbetas fram. Förslagsvis kommuniceras miljöpolicyen på intranätet, i samband med introduktion för nyanställda samt på hemsidan för att vara tillgänglig för allmänheten. En rutin för att uppdatera och underhålla miljöpolicyen bör upprättas. En rekommendation är att denna ses över årligen i samband med genomgång av övriga policyer och uppföljning av verksamheten.

ISO 14001 ställer krav på att organisationen fastställer, inför och underhåller miljömål. Även Borås Stad kräver att organisationen har miljömål. Inkubatorn i Borås ska upprätta och införa miljömål som stödjer miljöpolicyen. Miljömålen ska utformas så att de leder till att organisationen också uppfyller miljöpolicyen (SIS, 2004b). Företaget kan välja att utforma övergripande och detaljerade miljömål. Då Inkubatorn i Borås är en liten organisation bedöms det att räkna med miljömål på en nivå. Målen ska enligt ISO 14001-standarderna vara mätbara där så är praktiskt möjligt. Det underlättar för uppföljning av miljömålen. För de indirekta miljöaspekterna kan det vara svårt att fastställa mätbara och kvantitativa miljömål, (Naturvårdverket, 2003). Företaget ska i dessa fall ändå sätta mål för dessa. ISO-kravet tillåter dock att icke kvantitativa mått används där kvantitativa mått inte är möjliga. De betydande miljöaspekterna påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor bör omfattas av miljömålen och följas upp regelbundet. Mål för att uppnå lag- och kravefterlevnad bör också utformas.

Slutligen ställer ISO 14001 krav på att organisationen ska upprätta och införa en eller flera handlingsplaner vilket utgör planeringsfasens sista steg. Även Borås Stad ställer krav på att Bolaget upprättar en miljöplan. Handlingsplanernas syfte är att nå miljömålen och uppfylla företagets miljöpolicy. Hur Inkubatorn i Borås miljömål ska uppnås ska därför presenteras i handlingsplaner. Dessa ska beskriva hur miljömålen ska uppfyllas och innefatta ansvars- och resursfördelning samt tidsplaner (SIS, 2004a).

Miljömål för påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare skulle kunna tänkas vara att ett bestämt antal kunder ska utbildas i systematiskt miljöarbete för nystartade företag. Handlingsplanerna ska då beskriva hur utbildningen ska bedrivas, vilka resurser som krävs, till exempel om specialistkompetens ska hyras in, samt en tidplan för när de olika aktiviteterna ska genomföras för att nå målet. En ansvarig person för att miljömålet uppnås ska även utses. Ett mål för att förbättra kompetensen inom organisationen kan vara att samtliga medarbetare ska ha genomgått miljöutbildning anpassad till de arbetsuppgifter personen utför i verksamheten. Inkubatorn i Borås kan ha som mål för tjänsteresorna att öka andelen resta mil med tåg eller minska det totala koldioxidutsläppet i samband med tjänsteresor till en bestämd målnivå.

I miljöutredningen har organisationens miljöaspekter identifierats och de betydande miljöaspekterna bestämts. Inkubatorn i Borås ska enligt ISO 14001 hålla informationen dokumenterad och aktuell. Det innebär att en rutin för att genomföra en miljöutredning samt bedöma betydande miljöaspekter ska utformas. Inkubatorn i Borås rekommenderas att följa arbetsgången för den miljöutredning och bedömning av miljöaspekter som genomförts och

presenterats i avsnitt 6.4 En rekommendation är att denna genomförs årligen i samband med genomgång av miljöpolicy och uppföljning av den övriga verksamheten.

I miljöutredningen fastställdes också vilka lagar och andra krav som organisationen berörs av. Listor över lagarna och kraven har upprättats men en rutin för att hålla dessa aktuella behöver utformas. Den svenska lagstiftningens omfattning och allmänna karaktär gör att den kan upplevas som svåröverskådlig och krävande. Arbetet med att identifiera de lagar som berör organisationen och att hålla denna förteckning uppdaterad kan därför vara krävande. Om Inkubatorn i Borås är osäker på momentet bör de anlita extern hjälp. För att hålla förteckningen uppdaterad finns olika typer av nyhetsbrev att abonnera på som informerar om förändringar i lagstiftningen. Bland annat erbjuder SKL, Sveriges Kommuner och Landsting, kostnadsfria prenumerationer på information inom området. Då ingen i organisationen har erfarenhet att arbeta med miljölagstiftningen rekommenderas utbildning för någon av de anställda.

## 7.2 Att genomföra miljöarbetet

Planeringsfasen följs av genomförandefasen som innefattar att:

- Fördela resurser, roller, ansvar och befogenheter för de olika miljömålen
- Utbilda och utveckla medarbetarna
- Klargöra kommunikationsvägarna
- Dokumentera miljöledningssystemet
- Se över incidenter och olyckor

Ledningen har ett stort ansvar i att leda detta arbete. I planeringsfasen har företagets viktigaste miljöfrågor identifierats, en miljöpolicy och miljömål har upprättats och slutligen har handlingsplaner för att uppnå miljömålen och miljöpolicy tagits fram. I genomförandefasen ska vad som bestämts i planeringsfasen förverkligas. Det är genomförandet och det operativa miljöarbetet som leder till faktiska miljöförbättringar. Utan genomförandefasen är planeringsfasen inte till någon nytta.

Ledningen spelar en viktig roll i genomförandefasen och avgör ofta hur väl miljöarbetet kommer att lyckas i organisationen (Brorson & Almgren, 2009). ISO 14001-standarden kräver att ledningen säkerställer att de resurser som är nödvändiga för att upprätta, införa, underhålla och förbättra miljöledningssystemet finns tillgängliga. Resurser inkluderar enligt standarden personalresurser, specialistkompetens, infrastruktur inom organisationen samt tekniska och finansiella resurser (SIS, 2004b). I genomförandefasen bör Inkubatorn i Borås identifiera vilka resurser som är nödvändiga och utvärdera vilka resurser som finns och vilka som saknas. Identifieringen bör genomföras i samråd med medarbetarna som själva får identifiera de resurser och stöd som de anser att de behöver i miljöarbetet. Slutligen bör en handlingsplan för att åtgärda bristerna upprättas.

Ledningen ska enligt ISO 14001-standarden också ansvara för att medarbetarnas roller, inklusive ansvar och befogenheter, i miljöledningssystemet är definierade, kommunicerade och dokumenterade. Det är följaktligen ledningens ansvar att de anställda har rätt förutsättningar för miljöarbetet. I Inkubatorn i Borås situation ligger ansvaret på styrelsen och VD:n. För att strukturera miljöarbetet och säkerställa att inget i miljöledningssystemet faller mellan stolarna ska

Inkubatorn i Borås besluta, dokumentera och kommunicera roller, ansvar och befogenheter för miljöarbetet. Dokumentationen av fördelningen av roller, ansvar och befogenheter kan förslagsvis göras i en tabell där ansvarsfördelningen för de olika arbetsuppgifterna i miljöledningssystemet redovisas. Ansvarsposter att fördela mellan medarbetarna kan vara att upprätta riktlinjer för miljöarbetet, genomföra miljöutredning och ansvara för internrevisioner av miljöledningssystemet. Det är ett särskilt krav enligt ISO 14001 att styrelsen ska utse en representant med ansvar och befogenhet att säkerställa att miljöledningssystemet är upprättat, infört och underhållet samt att rapportera miljöledningssystemets prestanda till högsta ledningen för genomgång, inklusive rekommendationer till förbättringar. I Inkubatorn i Borås situation finns ingen ledning. Den ansvarige personen ska istället rapportera till resten av verksamheten. Detta krav sammanfaller och anses vara likvärdigt med Borås Stads krav på att en miljökoordinator och en miljösamordnare ska utses i verksamheten.

Medarbetarna är de som i många lägen kan påverka organisationens miljöpåverkan i det operativa arbetet. Förutom att medarbetarna ska vara medvetna om sin roll och ansvar för miljöarbetet krävs det att medarbetarna har insikt och kunskap om verksamhetens miljöaspekter och dess påverkan för att de ska kunna delta i miljöarbetet (Brorson & Almgren, 2009). Det är även viktigt att de vet hur verksamheten ska arbeta med miljöfrågor samt att medarbetarna har kompetens inom miljöområdet.

För att ett miljöarbete ska kunna genomföras hos Inkubatorn i Borås krävs att medarbetarna har kompetens inom området. Medarbetarna i organisationen ska ha sådan kompetens att de kan utföra arbetsuppgifter kopplade till de betydande miljöaspekterna på ett lämpligt sätt som uppfyller miljömålen och policyn (SIS, 2004a). Då de anställda inte har samma arbetsuppgifter krävs olika typer av kompetens hos de olika medarbetarna. För att uppfylla kraven i standarden krävs det att Inkubatorn i Borås identifierar kompetenskraven i de olika rollerna och utreder nuvarande kompetensnivå hos medarbetarna utifrån den identifierade kravnivån. Vidare krävs att företaget utformar handlingsplaner för att åtgärda de områden där kompetensen brister. För att behandla den något komplexa situationen rekommenderas att kompetensnivån behandlas i ett utbildningsprogram. I utbildningsprogrammet ska då behovet av miljöutbildning av anställda identifieras, en detaljerad utbildningsplan för verksamheten ska utformas och att utbildningsnivån upprätthålls ska säkerställas. Dessutom ska de miljöutbildningar som genomförts dokumenteras och utvärderas. Kompetensnivån i organisationen kan förutom med utbildningsinsatser förändras med rekrytering. Inkubatorn i Borås rekommenderas därför att ta hänsyn till miljökompetens vid rekrytering.

Personer som arbetar för Inkubatorn i Borås eller på dess uppdrag ska göras medvetna om betydelsen av att miljöpolicy, rutiner och krav i miljöledningssystemet följs, de betydande miljöaspekterna och miljöpåverkan som kan kopplas till deras arbete, de miljöfördelar de kan åstadkomma genom en ökad individuell insats, sina roller och sitt ansvar för att uppfylla kraven i miljöledningssystemet samt möjliga konsekvenser av att avvika från specificerade rutiner (SIS, 2004a). Rutiner som säkerställer att de anställda samt de som arbetar på uppdrag för Inkubatorn i Borås är medvetna om detta ska upprättas. Förslagsvis kan informationen samt miljöutbildning vara en del av introduktionen för nyanställda. En rutin för att informera de personer som arbetar på uppdrag för Inkubatorn i Borås bör också upprättas. För att kunna informera andra om miljöarbetet måste Inkubatorn i Borås först själva förstå betydelsen av att miljöpolicy, rutiner och

krav i miljöledningssystemet följs, identifiera de arbetsuppgifter som är kopplade till de betydande miljöaspekterna samt vilken positiv och negativ miljöpåverkan som kan uppstå.

I denna fas ska även kommunikationsvägarna för miljöarbetet klargöras. ISO 14001-standarden ställer krav på organisationens kommunikation fungerar på tre områden; intern kommunikation, bemötande av synpunkter från omgivningen samt aktiv miljökommunikation med intressenter. Kommunikationen av miljöarbetet rekommenderas att integreras i Inkubatorn i Borås kommunikationsplan som i nuläget finns för övrig kommunikation i organisationen.

Den interna kommunikationen informerar om hur miljöarbetet fortskrider samt motiverar och engagerar medarbetarna och är därför en viktig komponent i miljöarbetet (Brorson & Almgren, 2009). Kraven om den interna kommunikationen bör bemötas genom att Inkubatorn i Borås kommunicerar miljöarbetet enligt de rutiner och metoder som omfattar övrig kommunikation i organisationen. Det innebär att miljöarbetet ska få en plats på agendan på de morgonmöten som hålls varje måndag samt kommuniceras via det webbaserade verksamhetssystemet.

ISO 14001 ställer krav på att företaget bemöter synpunkter från omgivningen och upprättar rutiner för detta. Det är nödvändigt att säkerställa att samtliga synpunkter, krav och klagomål behandlas för att kunna bemöta intressenterna. Synpunkter från intressenter bör inkluderas och dokumenteras i den inflödeslogg som i nuläget används för att dokumentera händelser med Inkubatorn i Borås kunder. Dokumentationsrutinen bör innehålla vad frågan handlar om, vem den kommer från, vem som tagit emot frågan, vem frågan skickats vidare till samt åtgärder som vidtagits.

Slutligen ställs krav på att företaget tar ett aktivt beslut om de betydande miljöaspekterna ska kommuniceras externt. Detta beslut ska dokumenteras (SIS, 2004a). Om Inkubatorn i Borås väljer att kommunicera externt ska rutiner upprättas för kommunikationen. Viss information måste dock förmedlas oavsett beslut. Miljöpolicyen ska till exempel finnas tillgänglig för allmänheten, rutiner för kommunikation vid olyckor eller incidenter ska finnas, vidare ska även information som förfrågas från myndigheter förmedlas (SIS, 2004a). Förslagsvis kommuniceras detta externt via webben eller via pressmeddelanden, nyheter eller event så som övrig information kommuniceras med externa intressenter.

Sista steget i införandet och tillämpningen av miljöarbetet är att miljöledningssystemet ska dokumenteras. Syftet med miljöledningssystemet är att strukturera miljöarbetet i verksamheten och det kräver viss dokumentation. Det är viktigt att påpeka att dokumentationen ska stödja miljöarbetet och inte bli för omfattande så att det faktiska miljöarbetet blir lidande. Inkubatorn i Borås ska själva fatta beslut om en lämplig nivå av dokumentation. Vid beslut om något ska dokumenteras eller inte bör bolaget fundera över vilka konsekvenserna kan bli om dokumentation saknas. Inkubatorn i Borås bör säkerställa att kraven i standarden uppfylls, att företaget kan visa att de följer standardens krav och miljölagstiftning samt om bolaget kan vara säkra på att en aktivitet utförs på ett systematiskt och standardiserat sätt utan dokumentation. Nivån på dokumentationen bör bestämmas utifrån Inkubatorn i Borås verksamhet, storlek och komplexitet samt medarbetarnas kompetens.

Det som alltid ska dokumenteras enligt ISO 14001-standarden är miljöpolicy och miljömål, redogörelse av miljöledningssystemets omfattning, redogörelse av miljöledningssystemets

huvuddelar, hur dessa samverkar samt hänvisningar till relaterade dokument, dokument, inklusive redovisande dokument, som krävs enligt denna ISO 14001 och som organisationen funnit nödvändiga för att säkerställa verkningfull planering, utförande och styrning av processer, som har samband med organisationens betydande miljöaspekter. Inkubatorn i Borås bör därför fastställa och dokumentera miljöledningssystemets omfattning, upprätta ett dokument som beskriver miljöledningssystemets huvuddelar, hur dessa samverkar samt hänvisningar till relaterade dokument, dokumentera vad ISO 14001-standarden kräver samt fastställa och upprätta de dokument som krävs för att säkerställa att miljöledningssystemet fungerar och att organisationens negativa miljöpåverkan minimeras.

De dokument som miljöledningssystemet kräver måste hanteras på ett strukturerat sätt vilket uppnås med dokumentstyrning. Syftet med dokumentstyrningen är att rätt dokument ska finnas på rätt plats. Styrningen ska underlätta användningen av dokumenten och därmed tillämpningen av miljöledningssystemet. Inkubatorn i Borås rekommenderas att inkludera de miljörelaterade dokumenten i dokumentstyrningen som i nuläget används för den övriga verksamheten. Detta innebär att de ska inkluderas i det webbaserade ledningssystemet som är under utveckling. Inkubatorn i Borås bör kontrollera att nuvarande rutiner säkerställer att dokumenten granskas och godkänns innan de ges ut, att dokument granskas kontinuerligt, uppdateras vid behov och att de efter redigering godkänns på nytt samt att ändringar och ändringsstatus för dokument framgår så att rätt version av dokumenten används. Dokument ska förbli läsbara och vara lätta att identifiera. Rutinen ska också förhindra att gamla versioner av dokument används genom att de som inte längre behövs kasseras och att de som används eller av någon annan anledning behövs tydligt markeras.

Det näst sista steget i genomförandefasen handlar om att genom verksamhetsstyrning säkerställa att Inkubatorn i Borås tar hänsyn till verksamhetens betydande miljöaspekter, uppfyller lag- och andra krav, miljömål och miljöpolicy. Här ska de aktiviteter som kan kopplas till de betydande miljöaspekterna, lag- och kravefterlevnad, miljömål och miljöpolicy identifieras. Sedan ska rutiner som säkerställer att aktiviteterna utförs på ett korrekt sätt och att inga avvikelser uppstår upprättas och dokumenteras. Det innefattar även att kommunicera krav på hur aktiviteter ska utföras eller specifikationer på produkter och tjänster till leverantörer. Företaget bör dessutom upprätta rutiner för de aktiviteter i verksamheten som berörs av kraven för att säkerställa att dessa uppfylls (SIS, 2004b).

Sista steget är att kommunicera ut vilka lagar och krav som gäller och de rutiner som upprättats för arbetet i organisationen. Det är viktigt att de anställda som berörs av lagarna i det operativa arbetet är medvetna om vilka lagar de har att förhålla sig till. Inkubatorn i Borås rekommenderas att tillsammans med samtliga medarbetare i organisationen kartlägga aktiviteter i organisationen som kan kopplas till påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor men också de aktiviteter som kan kopplas till miljöaspekterna där lag- och kravefterlevnad inte är uppfylld. Idag finns brister i lag- och kravefterlevnad när det gäller inköp, kemikaliehantering, avfallshantering och olyckor. För att åtgärda dessa bör företaget upprätta, dokumentera och införa rutiner för de arbetsuppgifter som berörs av kraven och som är nödvändiga för att säkerställa att lagar och krav efterlevs. Sedan bör en bedömning göras för vilka aktiviteter som behöver styras med dokumenterade rutiner för att inga avvikelser ska uppstå. Även dessa rutiner ska upprättas, dokumenteras och införas.

I genomförandefasen ingår även att se över de olyckor och incidenter som kan uppstå i verksamheten. Incidenter och olyckor är miljöaspekter som företaget ska hantera och ta hänsyn till i miljöledningssystemet (SIS, 2004b). Inkubatorn i Borås ska identifiera samtliga riskfaktorer i verksamheten samt upprätta en rutin för att kontinuerligt identifiera möjliga nödlägen och olyckor som kan påverka miljön. Genomgången rekommenderas att den genomförs årligen. Vidare bör också handlingsplaner för hur organisationen ska agera, om de identifierade riskfaktorer inträffar, för att förhindra eller mildra negativ miljöpåverkan upprättas. Handlingsplanerna bör granskas regelbundet. Det finns i nuläget brister i brandskyddsrutinen som bör granskas och uppdateras. En rutin som säkerställer att brandberedskapen granskas och att brandövning regelbundet genomförs bör upprättas. Dessutom bör ett skyddsombud utses.

### **7.3 Att följa upp miljöarbetet**

I uppföljningsfasen ska Inkubatorn i Borås följa upp miljöarbetet och miljöledningssystemets funktion. Uppföljningsfasen består av uppföljning på fyra områden:

- Måluppfyllelse
- Efterlevnad av miljöpolicy
- Lag- och kravefterlevnad
- Miljörevision

Enligt miljöledningsstandarden ska företaget använda sig av miljörevisioner som är ett systematiskt verktyg i uppföljningsarbetet (SIS, 2004b). Inkubatorn i Borås rekommenderas att upprätta rutiner för hur uppföljningsarbetet ska genomföras så att uppföljning genomförs kontinuerligt och på ett standardiserat sätt. Ett standardiserat uppföljningsarbete säkerställer att de uppföljningar som görs kan jämföras med tidigare uppföljning på ett rättvisande sätt. Som tidigare nämnts grundas miljöledningssystem enligt ISO 14001 på ständiga förbättringar. I uppföljningsfasen ska Inkubatorn i Borås därför kontrollera om miljöarbetet går framåt och om Inkubatorn i Borås förverkligar miljöpolicy och uppnår miljömålen. Uppföljningen ska även omfatta att bolaget ser över att lagar och andra krav uppfylls (SIS, 2004b).

Inkubatorn i Borås rekommenderas att regelbundet genomföra miljörevisioner. Bolaget uppger att de kommer göra intern granskning av ledningssystemet, troligen en gång per år eller vartannat år. Förslagsvis inkluderas miljörevisionen i denna granskning. En systematisk utvärdering är att föredra även för den övriga verksamheten. I sitt kvalitetsarbete uppger Inkubatorn i Borås att de önskar använda sig av kvalitetsledningsstandarden ISO 9001. Då kraven gällande revision i ISO 9001 sammanfaller med kraven i ISO 14001 kan kraven för miljörevision följaktligen även användas vid utvärderingen av ledningssystemet och verksamheten som helhet (Brorson & Almgren, 2009).

Syftet med revisionen är att objektivt och systematiskt utvärdera miljöarbetet i organisationen. I revisionen ska det utvärderas om miljöledningssystemet tillämpas som avsett, att ISO 14001-kraven, lagar och andra krav efterlevs, att målen och miljöpolicy uppfylls samt att miljöledningssystemet uppdaterats och hålls aktuellt (SIS, 2004a). ISO 14001 ställer krav på att företaget genomför regelbundna revisioner, att ett revisionsprogram utformas samt att en revisionsrutin upprättas.



Inkubatorn i Borås ska själva besluta när och hur ofta miljörevisionen ska genomföras. Förslagsvis sker det en gång per år i samband med genomgång av resten av verksamheten. Bolaget ska också besluta vilken omfattning som revisionen ska ha och hur den ska genomföras. En ansvarig för att planera och genomföra revisioner ska utses. Personen ska också ansvara för att rapportera resultatet till resten av organisationen och dokumentera resultatet för revisionerna. Inkubatorn ska upprätta ett revisionsprogram och en internrevisionsrutin samt en rutin för hur den ska underhållas. Rutinen ska beskriva ansvar och krav för att planera och genomföra revisioner, för att rapportera resultat samt identifiera revisionskriterier, omfattning, frekvens och metod (SIS, 2004a). Inkubatorn i Borås ska således utse en ansvarig person för revisionen. Revisionen rekommenderas att den genomförs årligen och följa metoden för granskningen av ledningssystemet. Eftersom att Inkubatorn i Borås är en liten organisation och att miljöarbetet är enkelt att överskåda bedöms nyttan med att genomföra en miljörevision för hela miljöledningssystemet och miljöarbetet överstiga resursåtgången. Miljörevisionen bör därför omfatta bolagets totala miljöarbete. Om Inkubatorn i Borås väljer att certifiera sig enligt ISO 14001-standarden måste de interna miljörevisionerna regelbundet genomföras av en revisor som säkerställer att revisionen utförs opartiskt.

För att möjliggöra uppföljningen och utvärderingen krävs att underlag i form av tidigare mätningar av företagets miljöprestanda finns tillgängliga. Inkubatorn i Borås rekommenderas att använda den miljöutredning som genomförts som grund för uppföljningsarbetet. I miljöutredningen har information om miljöaspekter i verksamheten samlats in och status för dessa har utvärderats. Genom att följa arbetsgången för den genomförda miljöutredningen på nytt kan uppföljningen genomföras på ett standardiserat sätt. Utvärdering och uppföljning görs då genom jämförelse av resultaten från miljöutredningarna. Om tidigare informationsinsamling rörande miljöaspekterna upplevs otillräcklig bör denna kompletteras för att möjliggöra för framtida uppföljningar. Inkubatorn i Borås bör exempelvis ta fram korrekta uppgifter om inköp, vilka saknas i den tidigare miljöutredningen samt mer exakta siffror kring tjänsteresor och el- och vattenförbrukning. I miljöutredningsrutinen ska Inkubatorn i Borås miljöprestanda dokumenteras. Uppföljning av måluppfyllelse kräver dock att miljömål sätts upp och att information för dessa samlas in. För att resultatet av mätningarna ska vara rättvisande samt jämförbara med nya mätningar krävs att standardiserade och dokumenterade mätrutiner upprättas. Rutinerna bör omfatta vad som ska mätas, var och när uppföljning ska ske samt vilka mätmetoder som ska tillämpas. ISO 14001 ställer krav på att företaget har rutiner för att övervaka och mäta de betydande miljöaspekterna.

Det innebär att Inkubatorn i Borås behöver ha mätrutiner för påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor. Inkubatorn i Borås rekommenderas följa arbetsgången för en miljöutredning för att övervaka och mäta dessa miljöaspekter. Eftersom att någon medveten påverkan på kunder och medarbetare inte sker i organisationen idag bör en rutin för övervakning och mätning av miljöaspekten upprättas. Rutinen rekommenderas att vara anpassad till de mål som finns för den miljöaspekten så att dessa kan följas upp. Uppföljning av kompetens i organisationen behandlas i det rekommenderade utbildningsprogrammet. Tjänsteresor kan följas upp genom att samla in information från reseräkningar. Inkubatorn i Borås rekommenderas att strukturera upp information så att denna enkelt kan sammanställas vid uppföljningen.

I uppföljningsrutinen ska även ingå att dokumentera uppgifter som redovisar tillämplig verksamhetsstyrning och överensstämmelse med organisationens övergripande och detaljerade miljömål. Dessutom ska Inkubatorn i Borås se över om lagar och andra krav följs. ISO 14001 ställer krav på att rutiner finns för uppföljning av lag- och kravefterlevnad (SIS, 2004a). Inkubatorn i Borås rekommenderas att utgå från lag- och kravförteckningarna som upprättats för att utvärdera lag- och kravefterlevnaden. Bolaget ska dokumentera resultatet från den regelbundna utvärderingen (SIS, 2004a).

Resultaten av mätningarna bör analyseras för att avgöra om miljöarbetet går som förväntat på samtliga områden eller om miljöledningssystemet behöver förändras. Om så är fallet ska Inkubatorn i Borås se till att nödvändiga förändringar genomförs.

Uppföljningsarbetet kan visa på att företagets miljöarbete inte förflutit som planerat och att företaget inte nått de resultat de förväntat sig. Miljöledningsstandarden ställer krav på att det finns rutiner för att hantera avvikelser, såväl inträffade som tänkbara för att vidta korrigerande och förebyggande åtgärder. Om avvikelser uppstår, såsom att lagar och krav inte efterlevs eller att miljömål och miljöpolicy inte uppfylls, måste Inkubatorn i Borås således ha rutiner för att hantera situationen och vidta korrigerande och förebyggande åtgärder. Rutinerna ska omfatta följande:

- att identifiera avvikelser och att vidta åtgärder för att förhindra och minimera den negativa miljöpåverkan som följer
- att analysera avvikelser samt undersöka och fastställa grundorsaker
- att orsaken till problem löses så att avvikelser inte sker igen
- att behovet av ytterligare åtgärder för att förhindra nya avvikelser utvärderas och att de brister som framkommer åtgärdas

De korrigerande och förebyggande åtgärder som har genomförts ska dokumenteras och effekten av åtgärderna ska följas upp och granskas. Vid beslut om åtgärd ska företaget ta hänsyn till problemens storlek och den miljöpåverkan som har uppstått. Vid åtgärder och förändringar ska alla dokument som berörs uppdateras med ny information och ej aktuell dokumentation ska rensas bort (SIS, 2004a).

Resultatet av uppföljningen ska slutligen dokumenteras i redovisande dokument. Med redovisande dokument avser standarden dokument som anger uppnådda resultat eller utgör bevis på utförda aktiviteter. Inkubatorn i Borås ska upprätta och underhålla redovisande dokument i den omfattning som behövs för att kunna visa att organisationen uppfyller kraven i sitt miljöledningssystem och i ISO 14001-standarden samt för att kunna redovisa de resultat som uppnåtts (SIS, 2004b).

## **7.4 Att ständigt förbättra miljöarbetet**

Det sista steget i upprättandet av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 handlar om att säkerställa att miljöarbetet ständigt förbättras. Förbättringsfasen består endast av en punkt vilken är:

- Ledningens genomgång

Syftet med ledningens genomgång är att utvärdera hur miljöarbetet i organisationen fungerar samt att utvärdera om miljöledningssystemet är i behov av förändringar (Brorson & Almgren, 2009). En genomgång av ledningen är nödvändig för att företaget ska uppfylla kraven i miljöledningssystemet då ISO 14001 ställer krav på att ledningen följer upp och utvärderar miljöledningssystemet. ISO 14001 kräver också att miljöledningssystemet justeras om det anses nödvändigt. Ledningens genomgång är således det steg i arbetet med miljöledningssystemet som säkerställer att miljöarbetet i organisationen ständigt förbättras.

Underlag till ledningens genomgång är dels resultatet av miljörevisionen. Ledningen ska dessutom gå igenom nuvarande miljöstatus, klagomål och synpunkter från omgivningen, hur väl miljömålen i organisationen har uppnåtts, om miljöpolicy fortfarande passar verksamheten, hur väl företaget uppfyller intressentkrav och lagar, de förändringar som skett i omgivningen samt ge förslag till förbättringar av miljöarbetet och miljöledningssystemet (Brorson & Almgren, 2009).

För att uppfylla ISO 14001-standardens krav på ledningens genomgång bör Inkubatorn i Borås upprätta en rutin för hur miljöledningssystemet ska utvärderas av ledningen. Inkubatorn i Borås är en liten organisation där VD:n har högsta ansvaret och där de flesta beslut fattas i gemensamt i samråd mellan samtliga medarbetare. Ledningens genomgång rekommenderas därför att genomföras gemensamt med VD:n som ansvarig. Det bidrar även till att hela organisationen får en bra inblick i miljöarbetet och är delaktiga. Dessutom bygger genomgången då av samtliga medarbetares upplevelse av miljöarbetet vilket ger en rättvisande genomgång. I rutinen bör fastställas när och hur ofta utvärderingen ska ske. Det är naturligt om denna sker årligen i samband med genomgång av resten av verksamheten. Enligt ISO 14001 ska ledningens genomgång dokumenteras i redovisande dokument.

Första steget i ledningens genomgång är att utvärdera om miljöledningssystemet fyller sin funktion och passar verksamheten eller om det bör utvecklas och innefatta ytterligare delar. Utifrån utvärderingen ska företaget i nästa steg fundera över förbättringsmöjligheter av miljöledningssystemet samt om det befintliga systemet behöver förändras. Här ska exempelvis miljöpolicy och miljömålen granskas. Ledningens genomgång ska utgå från följande underlag (SIS, 2004b):

- resultat från intern revision
- utvärdering av lag- och kravefterlevnad
- synpunkter och klagomål från intressenter
- företagets miljöprestanda
- uppföljning av miljömål
- status för korrigerande och förebyggande åtgärder
- uppföljning av de åtgärder som beslutats under tidigare genomgångar
- förändringar i omgivningen såsom lag- och kravförändringar
- rekommendationer till förbättringar

## **9. MILJÖARBETETS AFFÄRSNYTTA FÖR INKUBATORN I BORÅS**

Den nya ägarsituationen har förändrat Inkubatorn i Borås situation när det kommer till möjligheten att ta ställning till frågan huruvida Inkubatorn ska arbeta med miljöfrågor eller ej. I och med att Inkubatorn i Borås numera är ett kommunalt bolag ska Borås Stads policys, mål, rutiner och arbetssätt appliceras och implementeras i Inkubatorn i Borås verksamhet. Detta innebär att ett välstrukturerat miljöarbete ska upprättas och från och med 2015 ska Inkubatorn i Borås även ha upprättat och infört ett miljöledningssystem eller likvärdigt system. Ett strukturerat miljöarbete kan därmed sägas ha kommit att bli en grundförutsättning för att säkra Inkubatorn i Borås långsiktiga överlevnad.

Den huvudsakliga drivkraften bakom Inkubatorn i Borås initiativ till att påbörja ett miljöarbete är att leva upp till de uppsatta kraven från Borås Stad. Under intervjuerna med medarbetarna har det framkommit att det också finns ett eget miljöengagemang i organisationen samt ett intresse att attrahera nya kunder och att kunna erbjuda befintliga kunder stöd i miljöfrågor. Vidare har ett behov av att strukturera upp information, dokumentera viktiga arbetsprocesser för att bli mer effektiva och kvalitetsjämn i sitt arbete samt att, i samband med utvecklingen av verksamhets ledningssystem, även inkludera en ekologisk del i detta uttrycks.

Åtskilliga undersökningar och studier har påvisat att upprättandet av ett systematiskt miljöarbete kan föra med sig många fördelar och skapa affärsnytta för småföretag. Som tidigare nämnts syftar begreppet affärsnytta i denna rapport till att de totala fördelarna som miljöarbetet innebär överstiger de upppoffringar som görs. Fördelarna kan vara av såväl ekonomisk som social karaktär och innefatta aspekter så som ökad lönsamhet genom kostnadsbesparingar eller intäktsgenerering, ökad trivsel på arbetsplatsen, förhöjd motivation och samhörighet hos medarbetarna, ett starkare varumärke samt en ökad konkurrenskraft.

Att utveckla ett systematiskt miljöarbete är oftast en stegvis process som pågår under en längre tid. Då Inkubatorn i Borås inte har någon tidigare erfarenhet av att arbeta med miljöfrågor kommer det oundvikligen krävas att tid och resurser avsätts för att upprätta ett miljöarbete. Vidare kommer det krävas en arbetsinsats för att systematisera miljöarbetet och inkludera miljöarbetet som en del i företagets ledningssystem samt en höjning av verksamhetens miljökompetens. Det finns dock mycket som talar för att Inkubatorn i Borås har mycket att vinna på att upprätta ett strukturerat miljöarbete. Vår bedömning är att det finns goda förutsättningar för att de resursinsatser som krävs, i Inkubatorn i Borås fall, kommer att uppvägas av de fördelar som följer. I det följande redogörs för Inkubatorn i Borås förutsättningar att påbörja ett strukturerat miljöarbete samt för den affärsnytta som miljöarbetet kan förväntas medföra.

## **9.1 Inkubatorn i Borås har goda förutsättningar att nå goda resultat**

Miljöarbetet har genom tidigare studier visats sig bli särskilt lönsamt då företag utvecklar ett mer avancerat miljöarbete och integrerar det i sin affärsmässiga strategi (Nutek, 2004). Att upprätta ett avancerat miljöarbete är dock mer resurskrävande än att enbart sätta upp miljömål i verksamheten. Småföretag som använder miljöledningssystem i sitt miljöarbete har emellertid i flera fall uppnått högre tillväxt och lönsamhet än andra småföretag som enbart arbetar med att aktivt sätta upp miljömål (Nutek 2004). Att upprätta ett miljöledningssystem har därmed påvisats kunna generera ett positivt resultat, sett ur ett längre perspektiv. Inkubatorn i Borås är en liten organisation med få anställda och en verksamhet som med relativt lite resurser kan kartläggas. Den direkta miljöpåverkan som uppstår i tjänsteföretag är i allmänhet mindre än i tillverkande

företag (Nutek, 2004). Inkubatorn i Borås anses därför, som litet tjänsteföretag, ha goda förutsättningar för att direkt utveckla ett mer avancerat miljöarbetet och uppnå märkbara resultat på en betydligt kortare tid och inom, en för dem, rimlig budget.

Småföretag med färre anställda har kortare kommunikationsvägar än större företag. Brorson och Almgren (2009) menar att det är en anledning till att ett dokumenterat och mer avancerat miljöarbete sällan upprättas i småföretag. De menar att anställda, i och med att de i stor utsträckning själva har befogenhet att fatta verkställande beslut, anser arbetet med att planera och dokumentera innan åtgärder genomförs vara högst ineffektivt. Viktigt för miljöarbetet i en organisation är att medarbetarna är medvetna om sina roller, ansvar och befogenheter för miljöarbetet samt är medvetna om organisationens miljöpåverkan och miljömålen (Brorson & Almgren, 2009). Detta är enklare att uppnå i en mindre verksamhet just på grund av att kommunikationsvägarna är kortare och att informationen enklare når alla anställda. Vår mening är därför att korta kommunikationsvägar underlättar införandet av ett mer avancerat miljöarbete betydligt. Det faktum att Inkubatorn i Borås enbart består av åtta medarbetare gör det möjligt att utan större ansträngning kommunicera ut miljöarbetet i hela verksamheten och att involvera alla.

Dessutom är tidpunkten för att påbörja ett miljöarbete hos Inkubatorn i Borås fördelaktigt då det sker i samband med utvecklingen av verksamhetens ledningssystem. Då det redan planerats att tid och resurser ska avsättas för utvecklingen av ledningssystemet kan upprättandet av ett miljöledningssystem integreras i detta arbete. Att miljöarbetet och ledningssystemet utvecklas samtidigt ger också stora möjligheter att integrera miljöarbetet i Inkubatorn i Borås ledningssystem och därigenom i det dagliga arbetet. Ägarbytet skapar dessutom i sin tur goda förutsättningar att integrera miljöarbetet i den strategiska verksamheten i och med att övergripande mål, strategier och policys för Inkubatorn i Borås verksamhet kommer att ses över och revideras för att gå i linje med Borås Stads.

En viktig och ofta tidskrävande del i arbetet att upprätta ett miljöarbete är att identifiera verksamhetens miljöaspekter och kartlägga det ramverk av lagar och övriga krav som verksamheten har att förhålla sig till (Brorson och Almgren, 2009). Detta motsvarar det första steget, den så kallade planeringsfasen, i upprättandet av ett miljöledningssystem enligt ISO 14001. I och med den utförda miljöutredningen anses den tyngsta delen i denna fas vara fullgjord och största delen av grunden för miljöarbetet vara lagd. Det som kvarstår är att upprätta en miljöpolicy, miljömål och handlingsplaner för att uppnå målen. Något som samtliga medarbetare, för att skapa förankring, bör göras delaktiga i. Därefter bedöms Inkubatorn i Borås, med den av oss upprättade handlingsplanen som stöd, vara redo för att gå vidare i processen och genomföra miljöarbetet.

## **9.2 Ökad effektivitet och kvalitet**

Enligt Porter (1995) är en stor del av näringslivets negativa miljöpåverkan ett resultat av att energi och råvaror har utnyttjats på ett ofullständigt eller ineffektivt sätt. Med ett systematiskt miljöarbete kan utnyttjandegraden av energi och råvaror öka vilket leder till kostnadsbesparingar i organisationen. Utöver en mer effektiv resursanvändning har det även påvisats att ett systematiskt miljöarbete kan bidra till att företag utvecklas på flera plan och uppnår en högre effektivitet i verksamheten som helhet (Nutek, 2004). Förklaringen till detta är att den systematik som miljöarbetet innebär kan användas även i andra delar av företaget för att strukturera

verksamheten. Genom detta kan en effektivitetsförbättring dels gällande resursanvändning, såsom energi- och råvaruanvändning, men även gällande den övriga verksamhetens arbetsprocesser uppnås. Att arbetsuppgifter utförs på ett systematiskt och därigenom mer effektivt innebär att arbetstiden kan utnyttjas bättre och att en högre kvalitet i utförandet av arbetsuppgifterna kan uppnås.

Fördelarna med att arbeta enligt miljöledningsstandarden ISO 14001 är just att det bygger på ett systematiskt arbetssätt (Brorson & Almgren, 2009). De riktlinjer som miljöledningsstandarden tillhandahåller kan fördelaktigt användas för att på ett enhetligt och användbart sätt även utforma rutiner och dokumentera arbetssätt i Inkubatorn i Borås övriga verksamhet. I dagsläget finns det troligen en stor effektiviseringspotential i bolagets arbetsprocesser då dokumentationen avseende arbetssätt och arbetsprocesser är bristfällig. De enskilda medarbetarna utför idag sitt arbete, till stor del, efter eget tycke vilket innebär att utförandet av arbetsuppgifterna och tidsåtgången för arbetet varierar. Genom att dokumentera arbetsprocesser säkerställs en jämn kvalitetsnivå på de tjänster som Inkubatorn i Borås dagligen levererar. Genom själva arbetet med att ta fram rutiner och dokumentera Inkubatorn i Borås arbetssätt kan förbättringspotential och möjligheter till effektivisering av verksamheten upptäckas och således medföra kostnadsbesparingar och en förhöjd arbetskvalitet.

### **9.3 Inkubatorn i Borås som en lärande organisation**

Förutom effektivisering av verksamhetens arbetsprocesser och resursutnyttjande bidrar de dokumenterade arbetsrutinerna till att säkerställa att den kunskap och kompetens som finns i verksamheten bevaras, även då någon lämnar organisationen. Det underlättar dessutom introduktionen av nya medarbetare samt möjliggör att medarbetarna kan avlasta och täcka upp för varandra vid frånvaro. Att dokumentera, det arbetssätt som för tillfället anses vara det bästa, skapar också förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete

En ökad medvetenhet om verksamhetens potential till förbättring och effektivisering kan dessutom förväntas gynna organisationens lärande och mognad. Porter och van der Linde (1995) hävdar att miljöarbete främjar innovation i företag. Något som troligtvis hänger ihop med att miljöfrågor har en förmåga att engagera människor i sitt arbete. Anledningen till detta är att miljöfrågor tenderar att ligga nära medarbetarnas privatliv och utgör något som de flesta kan relatera till (Nutek, 2004). Samtliga medarbetare hos Inkubatorn i Borås uppger att det finns ett engagemang för miljöfrågor och att de skulle tycka det var roligt att arbeta mer med det. Att påbörja ett miljöarbete, och därigenom lära något nytt, kan således förväntas bidra till ett ökat engagemang hos medarbetarna och motivera dem att arbeta med förbättringar även i andra delar av företaget. Miljöarbetet kan därigenom främja ett organisatoriskt lärande och göra Inkubatorn i Borås till en lärande organisation som ständigt utvecklas och förbättras. Genom att medarbetarna hittar nya sätt att utföra sitt arbete, med högre kvalitet och på kortare tid, kan i sin tur leda till en ökad lönsamhet för bolaget.

### **9.4 Ett utökat kontaktnätverk**

Miljöarbete kan också åstadkomma kommersiella fördelar (Nutek, 2002). Många av de kunder som Inkubatorn i Borås arbetar med verkar inom tillverkningssektorn där miljöanpassning är en viktig förutsättning för en långsiktig överlevnad på marknaden. Ett viktigt kriterium i Inkubatorn

i Borås urvalsprocess av potentiella kunder är att det ska finnas en tillväxtpotential. Anledningen till detta är bland annat att verksamheten syftar till att skapa tillväxt i Sjuhäradsregionen. Genom att erbjuda kunderna stöd i uppbyggnaden av deras miljöarbete under utvecklingsstadiet skapas en god verksamhetsgrund samt förutsättningar för att kunderna i framtiden ska komma att utvecklas till bolag. I och med Inkubatorn i Borås i flera fall sitter med i styrelserna för de kundverksamheterna som kommit att utvecklas till bolag anses detta gynna inkubatorn ur ett marknadsföringsperspektiv.

Inkubatorn i Borås har som affärsmål att utöka sin kundbas. Den avgörande och i många fall helt uteslutande faktorn för att vinna nya kunder är enligt Inkubatorns VD möjligheten att kunna erbjuda finansiellt stöd. Möjligheten till att locka nya kunder genom ett miljöarbete anses av VD:n vara mycket liten då kunden, enligt honom, enbart lockas av finansiellt stöd. En möjlighet är dock att marknadsföring av ett miljöarbete och en miljökompetens skulle kunna öppna upp för samarbeten med nya finansiärer. Detta kan således indirekt skapa förutsättningar för att attrahera nya kunder genom att en ökad tillgång på finansiella resurser finns att erbjuda. I bolagets intressentnätverk ingår dessutom finansiärer som enbart finansierar Inkubatorn i Borås kunder direkt. Genom att utöka sitt kontaktnätverk med finansiärer inom miljöområdet, som kan ha ett intresse av att direkt finansiera de av Inkubatorn i Borås kunder som bedriver ett miljöarbete, kan bolaget locka kunder med ett argument om miljöarbete. Argumentet innebär att entreprenörerna, genom att bedriva ett miljöarbete, kan utöka sina möjligheter till att själva kunna skaffa sig ytterligare finansiellt stöd via inkubatorns kontaktnätverk. Inkubatorn i Borås kan således utöka sin kundbas genom att erbjuda kunderna hjälp och stöd i att upprätta ett systematiskt miljöarbete, som för kunderna, kan innebära ett ökat finansiellt stöd.

Den viktigaste aspekten för kunder som befinner sig i uppstarten av sina verksamheter uppges vara möjligheten till finansiell hjälp. Anledningen till det är att kunderna, i detta skede, ofta har mycket knappa resurser att tillgå. Ett fokus på kostnadsbesparingar och effektivisering kan därför vara en möjlighet att attrahera nya kunders uppmärksamhet. Kostnadsbesparingar, genom att resurser används mer effektivt, har påvisats vara en av de huvudsakliga finansiella vinsterna med miljöarbete (Naturvårdsverket, 2003). Att kunna hjälpa kunder med att starta upp resurs- och kostnadseffektiva verksamheter kan därför vara ett sätt att utveckla kunderbjudandet och locka nya kunder. Genom att öka miljökompetensen i den verksamhet som bedrivs vid Inkubatorn i Borås kan företaget marknadsföra sig med att de hjälper kunderna att skapa resurseffektiva verksamheter.

Flera studier har undersökt hinder för att miljöarbete ska genomföras i småföretag. De har kommit fram till att det ofta beror på att småföretagen inte upplever att kunder och övriga intressenter efterfrågar eller visar intresse för företagets interna miljöarbete. Dessutom anser många småföretag att den egna verksamhetens miljöpåverkan och miljöinsatser, på grund av sin storlek, inte är av någon större betydelse (Brorson & Almgren, 2009). Båda dessa hinder har berörts av Inkubatorn i Borås medarbetare och är bakomliggande anledningar till att ett miljöarbete inte påbörjats i verksamheten. Avsaknaden av ett miljöarbete kan ha inneburit och kan fortsättningsvis medföra att bolaget går miste om potentiella kunder. Som tidigare nämnt är intresset för miljöarbete och en hållbar utveckling stort i Sjuhäradsregionen där Inkubatorn i Borås flesta kunder återfinns. Forskare från Högskolan i Borås är ett exempel på potentiella kunder till Inkubatorn i Borås. På högskolan bedrivs bland annat forskning inom smarta textilier och resursåtervinning. Här finns således med stor sannolikhet entreprenörer som kan ha ett

intresse i Inkubatorns i Borås miljöarbete. Även om de själva inte behöver stöd i sitt eget miljöarbete kanske de, på grund av Inkubatorn i Borås avsaknad av miljöarbete och ett starkt personligt miljöengagemang, överhuvudtaget inte överväger Inkubatorn som ett alternativ. I takt med att det allmänna miljöintresset ökar kan sådana situationer förväntas bli allt vanligare. En situation som Inkubatorn i Borås uttalar sig vara medvetna om då majoriteten av medarbetarna uttrycker att miljöarbete numera är en hygienfaktor.

## **9.5 En mer attraktiv arbetsplats**

Att arbeta för ett företag som tar ansvar för miljön anses av många människor vara mycket tilltalande. Genom att marknadsföra sig som miljöengagerade kan Inkubatorn i Borås stärka sitt varumärke som en attraktiv arbetsplats och därigenom locka kompetenta medarbetare. Tidigare undersökningar har uppmärksammat en stolthet hos medarbetare över att arbeta för ett företag som tar miljöfrågor på allvar och har ett proaktivt förhållningsätt till miljöarbetet (Nutek 2004). En sådan antydning har på samma sätt uttryckts av flera av medarbetarna hos Inkubatorn i Borås. En trolig effekt av att bedriva miljöarbete i verksamheten är att det kan stärka sammanhållningen på arbetsplatsen, göra arbetsmiljön mer trivsamt och skapa ett ökat positivt arbetsklimat. Ett positivt arbetsklimat och en god gemenskap anses vidare ha stor betydelse för hur medarbetarna upplever sin arbetssituation (Rubenowitz, 2004) och därigenom hur väl de presterar i sitt arbete (Hackman och Oldham, 1974). Miljöarbetet kan därigenom också indirekt ha en positiv inverkan på Inkubatorn i Borås kvalitetsmässiga arbete.

## **9.6. Förbättrad kommunikation med intressenter**

Att det finns ett stort miljöengagemang och intresse i miljöfrågor hos Inkubatorn i Borås kunder har tydligt framkommit. En del av kunderna anses redan ha en god kunskap inom miljöområdet. Medarbetarna har dock uttryckt en vilja och att det även, i vissa fall, finns ett erkänt behov av att kunna erbjuda dessa stöd i utvecklingen av deras miljöarbete. Det kan vara mycket svårt, om inte rent utav omöjligt, att få legitimitet och förtroende för detta om Inkubatorn själva inte föregår med gott exempel genom att uppvisa ett internt miljöarbete.

Ett internt miljöarbete gör miljökommunikationen med kunder, finansiärer och myndigheter enklare (Hillary, 2004). Vår bedömning av detta är att ett miljöengagemang kan ingiva respekt och förtroende, inte enbart när det kommer till miljöfrågor utan även i andra sammanhang. Kunskapsbrist ger ofta upphov till osäkerhet och otrygghet i situationer och i möten med andra människor som har ett stort engagemang eller mycket kunskap i en viss fråga. Att det råder en stor kunskapsbrist inom miljöområdet hos Inkubatorn i Borås kan därför försvåra den personliga kontakten i situationer med kunder och intressenter som av medarbetarna upplevs som mycket miljökompetenta. Detta oavsett om det är miljöfrågor som står på agendan eller inte. Genom att öka miljökompetensen i organisationen kan kommunikationen med kunder och intressenter underlättas genom att medarbetarnas arbetsmässiga trygghet ökar.

## **9.7 Ett mer konkurrenskraftigt bolag**

Att påbörja ett systematiskt miljöarbete innebär att Inkubatorn i Borås uppfyller de ägarkrav som i dagsläget ställs av Borås Stad. Under samtalet med Borås Stad framkom det att kommunen har ett starkt driv framåt när det gäller miljöfrågor och deltar i flertalet nationella projekt för att



främja den svenska samhällsmiljön. I nuläget sker en revidering av Borås Stads miljömål och en skärpning av flertalet krav är troligtvis att vänta. Att vidare inkludera en ekologisk del i Inkubatorn i Borås ledningssystem, med stöd i miljöledningsstandarden ISO 14001, medför att verksamheten ligger i framkant när det gäller att uppfylla de krav som kommer att ställas från och med 2015. Att redan nu börja arbeta enligt ISO 14001 skapar också förutsättningar för att Inkubatorn, utan större ansträngning, ska klara ett framtida krav på certifiering, om ett sådant uppkommer.

Nuteks kompetensutvecklingsprojekt ”Affärsdriven miljöutveckling (2005)” visade på att många småföretag ökade sin konkurrenskraft genom att miljöanpassa sina produkter. De största vinsterna uppvisades i småföretagen inom tjänstesektorn vilka ansåg sig ha stärkt sin konkurrenskraft i mycket hög grad. Genom att Inkubatorn i Borås utökar sitt kunderbjudande till att även inkludera miljökompetens stärks konkurrenskraften. Detta dels genom att det direkt kan öppna upp för nya samarbeten med ytterligare finansiärer, attrahera nya kunder och duktiga medarbetare samt effektivisera och förbättra den egna verksamheten som helhet men också genom att man möter den ökade efterfrågan på miljöanpassade varor och tjänster. Miljöarbete och miljöanpassning av varor och tjänster har av kunder kommit att betraktas som en dimension som måste existera för att kunderna ska köpa varor eller tjänster av företaget (Naturvårdsverket, 2003). Detta gäller även kunder till Inkubatorn i Borås kunder. En ökad efterfrågan på att få stöd och hjälp, att i uppstarten av nya verksamheter, inkludera denna dimension kommer därför med all sannolikhet att öka. Potentialen i en sådan affärsidé anses därigenom vara hög. I nuläget har Inkubatorn i Borås, som den enda inkubatorn i Borås, ett ypperligt tillfälle att lägga band på denna affärsidé innan någon annan tar tillfället i akt. En sådan tidig anpassning till förändringar i omgivningen kan således förväntas stärka konkurrenskraften i bolaget.

## 10. DISKUSSION

Småföretag har visats sig ligga efter när det kommer till att aktivt arbeta med och inkludera miljöfrågor i sina verksamheter. De huvudsakliga förklaringarna till detta uppges av småföretagen själva, vara en brist på tid- och resurser samt att de, på grund av sin storlek, många gånger ser den egna verksamhetens miljöpåverkan och sina miljöinsatser som mindre betydelsefulla. Av samma anledningar anses också de miljöledningsverktyg som finns att tillgå vara dåligt anpassade till småföretagens förutsättningar. Vår uppfattning är att dessa upplevda hinder många gånger är ett resultat av en bristande kunskap inom miljöområdet hos de mindre företagen. En kunskapsbrist som också medför att insikten om den affärsnytta som ett miljöarbete kan skapa går förlorad. Det finns dock mer kritiska konsekvenser som kan följa av småföretagens brister i miljöarbete. Detta får konsekvenser både direkt för de enskilda företagen med även för samhället som helhet på såväl lokal som global nivå.

De förändrade förutsättningarna på marknaden med ökade krav på miljöanpassade verksamheter, varor och tjänster innebär att många småföretag, som inte tar till sig och anpassar sig efter dessa, äventyrar sin konkurrenskraft och sin framtida överlevnad. De skärpta miljökraven kommer inte enbart från regeringen och myndigheter utan även från intressenter. Företag ingår i intressentnätverk som ofta är komplexa. Även de minsta företagen kan ingå i nätverk där de har ett stort antal aktörers olika intressen och krav att förhålla sig till (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). På senare år har intressenternas intresse för miljöfrågor och företagens miljöansvar ökat

markant. Vår uppfattning är att alla verksamma företag, oberoende storlek eller bransch, förväntas ta ansvar och göra en insats för miljön. Det anses vidare vara nödvändigt för att företaget på sikt ska behålla sina kunder och övriga intressenter. Denna situation kan för många småföretag komma att få ödesdigra konsekvenser om den inte uppmärksammas eller tas på allvar. Flera småföretag kommer sorgligt nog gå den vägen om de inte reagerar på förändringarna i omgivningen och utvecklar ett miljöarbete. Dock innebär detta att det finns stor potential att vinna konkurrensfördelar för de företag som är lyhörda mot förändringarna på marknaden.

Inkubatorn i Borås är ett exempel på ett litet tjänsteföretag som är tvungna att bemöta skärpta miljökrav. Även om ett engagemang för miljöfrågor finns i organisationen har andra saker prioriterats högre än miljöfrågor. Det beror på att företaget uppvisar många av de, för småföretag, karaktäristiska drag i sin inställning till att upprätta ett systematiskt miljöarbete. De uppger att de inte har tillräckligt med tid och resurser för att prioritera miljöfrågor samtidigt som det framkommit att organisationen inte besitter tillräcklig kunskap för att bedriva ett systematiskt miljöarbete. Vidare har det framkommit att medarbetarna har uppfattningen att verksamhetens miljöpåverkan är av mindre betydelse. Den mest bidragande orsaken till miljöarbetets låga prioritet i Inkubatorn i Borås tros vara kompetensbrist. För att åstadkomma ett systematiskt miljöarbete i verksamheten och därigenom uppfylla de nya ägarkraven, krävs kompetens samt att tid och resurser avsätts för arbetet. I och med detta examensarbete har grunden för miljöarbetet hos Inkubatorn i Borås lagts och samtliga hinder för miljöarbete i organisationen som uppgetts har förminskats. Företaget bedöms därmed ha goda förutsättningar att utveckla ett mer avancerat miljöarbete och att uppnå stora fördelar på flera plan som följd av detta.

VD:n för Inkubatorn i Borås ståndpunkt gällande att upprätta ett miljöarbete i organisationen är ett hinder i implementeringen av ett miljöledningssystem. Vad ledningen kommunicerar ut som viktigt och dennes delaktighet är en avgörande faktor för att en organisation ska lyckas bedriva ett framgångsrikt miljöarbete. VD:n anser att ett avancerat miljöarbete inte är aktuellt eller kommer prioriteras i verksamheten som bedrivs vid Inkubatorn i Borås. Vidare besitter han uppfattningen att de resurser som skulle krävas skulle komma att göra mer nytta på annat håll i organisationen. I och med detta arbete är vår mening att det har påvisats att ett strukturerat miljöarbete hos Inkubatorn i Borås kan föra med sig ekonomiska-, organisatoriska- och sociala fördelar. Vår förhoppning är därmed att denna rapport bidrar till att öka organisationens intresse för miljöarbete.

Att småföretag står inför andra förutsättningar än större företag när det kommer till upprättandet av ett systematiskt miljöarbete står klart. Vår bedömning är dock att dessa förutsättningar inte enbart är till småföretagens nackdel, som det gärna lyfts fram, utan istället kan vara till deras fördel. Det faktum att småföretagens verksamhet är begränsad underlättar då verksamheten enkelt kan kartläggas. Det låga antalet anställda gynnar dessutom kommunikationen i företaget. En god kommunikation ökar förutsättningarna för att engagera och involvera alla i miljöfrågorna vilket anses vara en av de viktigaste faktorerna till att miljöarbetet ska bli bestående. I en mindre organisation blir det således enkelt att utan en större ansträngning samordna ett miljöarbete. Argumentet om att småföretag har allt för knappa resurser är, enligt vår mening, ytterligare en anledning till att hushålla med de resurser som finns att tillgå och att söka effektivitetsförbättringar i verksamheten. Dessutom har debatten om att miljöledningsverktygen är svåra att tillämpa för småföretagen troligtvis medfört att det finns mycket stöd, såväl

ekonomiskt som utbildningsmässigt, att hämta från kommuner och intresseorganisationer för småföretag som har ett driv att påbörja ett miljöarbete.

De globala klimatförändringarna är idag högaktuella på såväl samhälls- som individnivå. Många av de negativa miljöeffekter som människans levnadsätt hittills har förorsakat är oåterkalleliga varför miljöfrågor bör tas på största allvar. Sverige har som nation ett globalt ansvar att arbeta mot en hållbar utveckling och förhindra att klimatförändringarna förvärras. Alla företag, oavsett storlek, har en viktig roll att fylla i detta arbete och deras insatser kan tillsammans åstadkomma betydande skillnader. På lokal nivå skapar miljöengagerade företag attraktiva arbetsplatser och genom ökad konkurrenskraft bidrar de till lokal tillväxt och en anställningstrygghet för medarbetarna. Dessutom skapas en renare och mer trivsamt miljö regionalt. På nationell nivå främjar näringslivet miljöarbete den svenska samhällsmiljön samt att öka förutsättningarna för att Sveriges miljömål ska kunna uppnås. På global nivå kan ett svenskt miljöengagemang, förutom att man fullgör sitt nationella ansvar för de globala klimatförändringar, komma att stärka såväl Sverige som nation som de svenska företagens ställning på den globala marknaden. Därigenom kan det samlade miljöarbetet bidra till den svenska välfärden. Ett miljöengagemang i Sverige kan således föra med sig fördelar på flera plan, men för att göra dessa bestående krävs en gedigen arbetsinsats. En arbetsinsats som dock långt ifrån är omöjlig att åstadkomma om alla i samhället bidrar med sin beskärda del. Att öka småföretagens kunskap och medvetenhet om deras påverkansmöjlighet anses således vara av största vikt.

Inkubatorn i Borås kan ta sitt ansvar och bidra till ett hållbart samhälle på regional-, nationell- och global nivå genom att upprätta ett strukturerat miljöarbete i organisationen. Inkubatorn i Borås syfte är att skapa tillväxt i Sjuhäradsregionen. Med tanke på Borås Stads strävan efter att vara en hållbar kommun är det högst aktuellt att Inkubatorn i Borås tar ansvar och skapar en hållbar tillväxt i Sjuhäradsregionen. Ett ansvar som företaget kan initiera genom att implementera och upprätthålla ett miljöledningssystem enligt handlingsplanen som presenteras i denna rapport.

## **11. SLUTSATS**

I och med att Inkubatorn i Borås numera ägs av kommunen Borås Stad behöver företaget upprätta ett systematiskt miljöarbete. Från och med 2015 ska alla bolag i kommunkoncernen inneha ett miljöledningssystem eller likvärdigt system. I dagsläget bedrivs inget miljöarbete i organisationen och dessutom finns brister i lagefterlevnad. Miljöarbete har inte prioriterats på grund av att bolaget upplever att de saknar tid och resurser för att bedriva detta. Dessutom saknas kunskap i organisationen om miljöarbete och om verksamhetens miljöpåverkan.

Genom den utförda utvärderingen av Inkubatorn i Borås miljöprestanda har de betydande miljöaspekterna påverkansmöjlighet på kunder och medarbetare, kompetens i organisationen och tjänsteresor fastställts. Dessutom bedömdes inköp, kemikaliehantering, avfallshantering och olyckor vara betydande miljöaspekter då lag- och ägarkrav i dagsläget inte är uppnådda för dessa miljöaspekter.

För att uppfylla lag- och ägarkrav rekommenderar vi Inkubatorn i Borås att införa ett miljöledningssystem enligt ISO 14001-standarden. Genom detta arbete har en handlingsplan för implementeringen tagits fram. Handlingsplanen innefattar att utforma en miljöpolicy, miljömål

och handlingsplaner för att uppnå dessa. Vidare ska resurser, roller, ansvar och befogenheter för miljöarbetet fördelas, kommunikationsvägarna ska klargöras och relevant information ska dokumenteras. Dokumentationen ska bland annat bestå av arbetsrutiner och riktlinjer för miljöarbetet. Detta för att skapa systematik och kvalitet i miljöarbetet. Slutligen ska miljöarbetet följas upp för att ständigt förbättras.

Genom den utförda miljöutredningen och den handlingsplan som utformats har samtliga hinder för miljöarbete i organisationen som av medarbetarna uppgetts till stor del undanröjts. En grundläggande förutsättning för att Inkubatorn i Borås ska kunna bedriva ett bra miljöarbete är dock att miljökompetensen höjs i organisationen. I handlingsplanen rekommenderas att ett utbildningsprogram upprättas. Det krävs fortfarande att tid och resurser avsätts för miljöarbetet samt att VD:n och styrelsen uttalat stödjer arbetet. Vi anser att Inkubatorn i Borås har goda förutsättningar att direkt utveckla ett mer avancerat miljöarbete. Vår mening är att de typiska karaktärsdragen som vanligtvis beskrivs som hinder för små tjänsteföretag istället dem vid utvecklingen av ett miljöarbete.

Ett systematiskt miljöarbete hos Inkubatorn i Borås bedöms ha goda möjligheter att föra med sig ekonomiska-, organisatoriska- och sociala fördelar. Några av de fördelar som kan förväntas är kostnadsbesparingar genom ökad effektivitet och förhöjd kvalitet, bevarande av kunskap, ökat organisatoriskt lärande, stärkt varumärke, en mer attraktiv arbetsplats, samt ökade intäkter genom en förhöjd konkurrenskraft, nya kunder och ett utökat kontaktnätverk.

Om Inkubatorn i Borås upprättar ett systematiskt miljöarbete säkerställer de inte enbart sin framtida överlevnad. På regional nivå bidrar de till en hållbar tillväxt i Sjuhäradsregionen och på nationell nivå tar de sitt ansvar i Sveriges väg mot miljömålen. Härigenom kan Inkubatorn i Borås bidra till att bromsa klimatförändringarna och skapa en hållbar utveckling.

## REFERENSLISTA

Almgren, R. (2008) *Miljöarbete stärker affärerna*. Uppsala: Uppsala Publishing House/Konsultförlaget

Ammenberg, J. och Hjelm, O. (2002) *The Connection between Environmental Management Systems and Continual Environmental Performance Improvements*. International journal of corporate sustainability, Corporate Environmental Strategy, Vol. 9, No. 2, pp. 183 - 192

Antonsson, A (2002) *Hållbar tillväxt i små företag - omöjlig utmaning eller möjlig utveckling*. Stockholm: IVL Svenska miljöinstitutet. (IVL Rapport B1466)

Ax, C., Johansson, C och Kullvén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 4. Malmö: Liber.

Axelsson, U., Almgren, R. och Hjelm, O. (2003) *Effektivare miljöledningssystem - en studie om brister, behov och möjlighet till förbättring*. Stockholm: Naturvårdsverket. (Rapport Naturvårdsverket 5304).

Borås Stad (2008). Miljömål för Borås. *Miljöbarometern*. <http://miljobarometern.boras.se/>. (28 Maj. 2012)

Borås Stad (2008). Miljömål för Borås Stad. *Miljöbarometern*. <http://miljobarometern.boras.se/>. (28 Maj. 2012)

Bring, C och Axelsson, U. (2003) *Förbättras miljöprestandan genom miljöledningssystem?*. Stockholm: IVL Svenska miljöinstitutet. (IVL rapport B1529).

Brorson, T och Almgren, R. (2009) *ISO 14001 för små och medelstora företag*. Stockholm: SIS Förlag AB.

Burke, S. and Gaughran, W.F. (2005) *Intelligent environmental management for SMEs in manufacturing*. Robotics and Computer Integrated Manufacturing, 2006, Vol. 22, No.5, pp. 566 - 575.

Dalen, M. (2008) *Intervju som metod*. Malmö : Gleerups utbildning.

Fisher, R. (2003) *Applying ISO 14001 as a business tool for campus sustainability*. International Journal of Sustainability in Higher Education, 2003, Vol. 4, No. 2, pp. 138 - 150

Friedman, A. L, Miles, S. och Adams, C. (2000) *Small and medium-sized enterprises and the environment: evaluation of a specific initiative aimed at all small and medium-sized*

*enterprises*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2000, Vol. 7, No. 4, pp. 325 - 342.

Gustafsson, S och Hjelm, O (2011) *Strategiskt och verkningsfullt? -Ledningsvekrktygs bidrag till kommunernas hållbarhetsarbete*. Linköping: LiU-tryck. (Linköpingsuniversitet rapport 2011:4)

Hackman, J.R. och Oldham, G.R (1974) *The Job Diagnostics Survey*. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, Ms. No. 810, pp 4, pp148.

Hillary, R. (2003) *Environmental management systems and the smaller enterprise*. Journal of Cleaner Production, Vol. 12, No. 6, pp. 561 - 569.

IVL (2011) Om företaget. <http://www.ivl.se/omforetaget.se> (26 April 2012)

Miljödepartimentet (2012) Miljölagstiftningen. *Regeringen*. <http://www.regeringen.se> (16 feb. 2012)

Moxnes, P. (1984) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur och kultur.

Naturvårdsverket (2012a) Miljömål. *Miljömålsportalen*. <http://www.milomal.se> (28 Mars 2012)

Naturvårdsverket (2012b) Om naturvårdsverket. <http://naturvardsverket.se> (26 April 2012)

NUTEK (2002) *Miljöarbete i småföretag - en ren vinst?*. Stockholm: NUTEK. (NUTEK rapport B2003:2)

NUTEK (2005) *Miljödriven affärsutveckling - Stärker konkurrenskraften i små och medelstora företag Del 1, Programbeskrivning*. Stockholm: NUTEK. (NUTEK rapport R2005:11)

Porter, M.E och van der Linde, C. (1995) *Green and Competitive*. Harvard Business Review, Sep, Vol. 73, No. 5, pp. 120.

Regeringen (2012a). <http://www.regeringen.se> (28 Mar. 2012)

Regeringen (2012b). Miljöbalken. *Regeringskansliets rättsdatabaser*. <http://www.regeringen.se> (16 Feb. 2012).

Rubenowitz, R. (2004) *Den psykologiska skolan*. Organisationspsykologi och ledarskap, pp 97-107.

SIS (2011) Om SIS. <http://www.sis.se/innehall/om-sis/> (26 April, 2012).

Strömberg, A. (2004) *Förenklade miljöledningssystem - kartläggning av nationella och europeiska system*. Stockholm: IVL Svenska miljöinstitutet. (IVL rapport B1572)

Svenskt Näringsliv (2009). CO2-kalkylatorn. *Klimatkompassen*. <http://www.klimatkompassen.se/> (14 Jul. 2012)

Swedish Standards Institute. (2004a) *Miljöledningssystem- Krav och vägledning*. Upplaga 2. Stockholm: SIS Förlag AB.

Swedish Standards Institute. (2004b) *Miljöledningssystem- Allmän vägledning för principer, system och stödjande metoder*. Upplaga 2. Stockholm: SIS Förlag AB.

Walley, N. och Whitehead, B. (1994) *It's Not Easy Being Green*. Harvard Business Review, May-Jun, Vol.72, No. 3, pp. 46.

## **BILAGA 1- Inkubatorn I Borås miljöpolicy**

Det är naturligt för Inkubatorn att engagera sig i samhällets långsiktiga utveckling.

En viktig del av vårt samhällsengagemang är ett aktivt miljöarbete för att inom vår verksamhet bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle. Även samhälle, anställda och kunder ställer krav på ett aktivt miljöarbete.

Vårt miljöarbete ska därför inom ramen för vår kärnverksamhet bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle, en uthållig lönsamhet och ett positivt varumärke.

Vi ska inom vår verksamhet:

- Genomföra och utveckla vårt uppdrag så att relevanta miljöaspekter alltid hanteras på ett seriöst och kompetent sätt. Även miljöfrågor skall beaktas vid löpande utveckling av vår teknik
- Motivera medarbetare till ett miljömässigt ansvarsfullt agerande.
- Minska miljöbelastningen från våra transporter, både vid tjänsteuppdrag och varuleveranser, genom val av bästa transportsätt ur miljösynpunkt och ökad användning av ny teknik
- Minska vår miljöbelastning på våra kontor genom att minska användning av energi och material och ställa relevanta miljökrav vid inköp av varor och tjänster samt hantera vårt avfall och pappersåtervinning på bästa sätt.
- Följa gällande lagar och förordningar som minimikrav.



## BILAGA 2- Underlag för medarbetarintervju

### *Inledande frågor*

1. Hur länge har du varit anställd i organisationen?
2. Vad är din roll?
3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden?

### *Personligt förhållande till miljö och hållbarhet*

1. Intresserar du dig för miljön i privatlivet? På arbetsplatsen?
  - a. Hur? (Medlem i förening, sopsorterar, går istället för att ta bil, politiskt aktiv)
  - b. Varför?
2. Anser du att det är viktigt med miljöfrågor?
3. Har du några tidigare erfarenheter av miljöarbete?

### *Övergripande miljöarbete hos Borås Inkubator*

1. Känner du till om ni på Borås Inkubator har ni någon miljöpolicy?
  - a. Hur ser den ut?
  - b. Hur påverkar den dig i ditt arbete?
2. Känner du till om ni har några miljömål?
  - a. Hur ser de ut?
  - b. Har du haft möjlighet att påverka utformandet av miljömål och miljöpolicy? Hur?
  - c. Anser du att de är rimligt satta?
  - d. Hur påverkas du av miljömålen i ditt arbete?
  - e. Hur arbetar du för att nå dem och hur följs de upp?
3. Vem har ansvaret för att upprätta miljöpolicy och miljömål i dagens verksamhet?
4. Hur upplever du engagemanget för miljön i verksamheten? (attityder, källsortering etc)
5. Vad tror du om er verksamhets miljöpåverkan? (positiv/negativ/direkt/indirekt)
6. Tror du att er verksamhet har något att vinna på att bedriva miljöarbete?
7. Har du upplevt att kunder som du är i kontakt med undrar över/intresserar sig för ert miljöarbete?
8. Har du varit med om att en kund vill ha hjälp och stöd med att utforma en hållbar verksamhet?
9. Har du någon gång själv kommit att tänka på, exempelvis vid kontakt med någon kund, att hållbarhetsaspekten för denna skulle kunna/borde göras aktuell. Om så, vad hände med den idén?

### *Personligt deltagande i miljöarbetet hos Borås Inkubator*

1. Hur arbetar du med miljöarbete i ditt dagliga arbete?
2. Anser du att du arbetar tillräckligt med miljöfrågor i dagsläget?
3. Vad anser du att du gör bra i dagsläget utifrån ett hållbarhetsperspektiv?
4. Vad anser du att du skulle kunna förbättra?
  - a. Hur?
  - b. Vilket stöd skulle du behöva?
5. Upplever du att du får stöd från ledningen i miljöarbetet? (Utbildning, kunskap, rutiner)
6. Upplever du att du har tillräcklig kunskap för att arbeta med miljöfrågorna?
7. Upplever du att du har tillräckligt med tid för att ta hänsyn till miljön?

### *Framtidssyn*

1. Skulle du vara intresserad av att mer aktivt arbeta med miljöfrågor?
2. Hur skulle du vilja att miljöarbetet i er organisation såg ut?
3. Är det något du speciellt skulle vara intresserad av att göra?
4. Har du några idéer om förbättringsåtgärder?
5. Vad anser du skulle behövas (tid, kompetens osv.) för att förbättra ert miljöarbete?
6. Skulle du vara intresserad av att lära dig mer om miljöarbete?

### *Avslutande frågor*

1. Finns det något vi inte frågat som du skulle vilja ta upp?
2. Har du några frågor som du skulle vilja ställa till oss?

## BILAGA 3- Underlag för intervju med VD

### *Inledande frågor*

1. Hur länge har du varit anställd i organisationen?
2. Vad är din roll?
3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden?

### *Ledningssystemet*

1. Vad är ditt syfte med att utveckla ert ledningssystem?
  - a. kortsiktigt?
  - b. långsiktigt?
2. Hur ser du att ert ledningssystem ska användas?
3. Hur ser kvalitetsarbetet ut i Inkubatorn i Borås verksamhet idag?
  - a. Hur ser kvalitetspolicyn ut?
  - b. Hur ser kvalitetsmålen ut?
  - c. Vilka kvalitetskrav ställs på er verksamhet?
  - d. Tillkommer några ytterligare kvalitetskrav i samband med ägarbytet?

### *Miljöarbetet idag*

1. Hur ser Borås Inkubators miljöpolicy ut?
  - a. Hur har miljöpolicyn arbetats fram?
  - b. Vilka har deltagit vid utformningen?
2. Hur ser Borås Inkubators miljömål ut?
3. Vem har ansvaret för att upprätta miljöpolicy och miljömål i dagens verksamhet?
  - a. Vem utformar dem?
  - b. Vem fastställer dem?
  - c. Hur arbetar Ni med att följa upp dem?
4. Hur ser miljöarbetet ut i verksamheten i dagsläget?
  - a. Vad tycker du att Ni gör bra i dagsläget?
  - b. Vad tycker du att Ni skulle kunna förbättra?
  - c. Vad använder Ni för stöd i miljöarbetet?
5. Ser du att det i dagsläget finns några hinder för miljöarbetet? (Tid, pengar, kunskap)
6. Vilka resurser anser du skulle behövas?
7. Vilka miljöaspekter ser du som de mest kritiska för Borås Inkubators verksamhet?
  - a. Direkta miljöaspekter?
  - b. Indirekta miljöaspekter?

### *Syfte och drivkraft bakom ett utvecklat miljöarbete*

1. Vad vill Borås Inkubator uppnå med miljöarbetet?
2. Vad är drivkraften till att utveckla miljöarbetet inom organisationen?
  - a. Internt intresse att bidra till ett hållbart samhälle?
  - b. Finns det externa krav?
  - c. Lagkrav
  - d. Intressentkrav
  - e. Har ni upplevt ett intresse hos Era intressenter för Ert miljöarbete?

3. Tror du att Borås Inkubators verksamhet skulle kunna vinna något på att bedriva systematiskt miljöarbete?
4. Har du någon gång själv kommit att tänka på, exempelvis vid kontakt med någon kund, att hållbarhetsaspekten för denna skulle kunna/borde göras aktuell. Om så, vad hände med den idén?
5. Har du upplevt en efterfrågan och ett intresse hos era kunder att få hjälp och stöd med att utforma hållbara verksamheter?
6. Ser du några hinder för att bedriva ett systematiskt miljöarbete? (Attityder, resurser)

#### *Visioner för miljöarbetet*

1. Vad är Borås Inkubators vision för miljöarbetet i organisationen?
2. Hur ser förutsättningarna ut med hänsyn till resurser, tid, pengar, kunskap för att uppnå visionen?
  - a. Vilka stöd finns för att uppnå visionen?
  - b. Vilka hinder finns? (Kunskap, tid, pengar, vilja, attityd, engagemang)
  - c. Vilka förutsättningar krävs för att nå visionen?
3. Utifrån Borås Inkubators förutsättningar, vad är organisationens ambitionsnivå?

#### *Avslutande frågor*

1. Finns det något vi inte frågat som du skulle vilja ta upp?
2. Har du några frågor som du skulle vilja ställa till oss?

## BILAGA 4- Sammanställning av medarbetarintervjuer

### Medarbetare A

Personligt förhållande till miljöarbete	Tycker att det är viktigt med miljöfrågor. I privatlivet gör A det som är ”självklart” men anser att det går att göra mer.
Kunskap och tidigare erfarenheter	Inte direkt
Verksamhetens miljöpåverkan	Liten i jämförelse med tillverkande företag. Anger direkta aspekter som är tjänsteresor och pappersförbrukning. Nämnar att de kan ha en viss påverkan genom sina kunders verksamheter.
Nulägets miljöarbete i organisationen	Det finns en miljöpolicy men den är inte tillräckligt utvecklad och behöver förbättras. Miljömål saknas. Upplever att det finns ett engagemang för mycket i verksamheten men att miljö inte har blivit prioriterat.
Förbättrings behov	Kan inte se något konkret behov av det eftersom de inte har så stor miljöpåverkan
Upplevt intresse hos kunder och Intressenter	Ja, hos de mer utvecklade företagen/bolagen
Upplevda hinder för miljöarbete	Tidsbrist
Stöd och förutsättningar	Mer tid och konkreta riktlinjer
Affärsnytta med miljöarbete i verksamheten	Att externa krav uppfylls, ett starkare varumärke och nya kunder
Önskat tillstånd	-

### Medarbetare B

Personligt förhållande till miljöarbete	Tycker det är mycket viktigt och spännande med miljöfrågor. I privatlivet finns ett miljötänk så gott det går. Försöker alltid ha ett miljötänk i dialog med kund.
Kunskap och tidigare erfarenheter	Tidigare arbetserfarenhet från företag där miljöfrågor uppmärksammats men inte av direkt miljöarbete.
Verksamhetens miljöpåverkan	Ingen större direkt påverkan men anser att de kan ha en stor betydelse i sin roll som affärsutvecklare.
Nulägets miljöarbete i organisationen	Idag finns inga, vad B vet, direkta riktlinjer eller rutiner för miljöarbete. Har inte sett någon miljöpolicy eller några miljömål.
Förbättrings behov	-
Upplevt intresse hos kunder och Intressenter	Uppger att företagare idag ser miljöfrågor som en självklarhet och tror inte att företagarna behöver stöd. Nämnar samtidigt att de nya företagarna ofta saknar kunskap om vilka alternativ som finns och vart de kan få information om miljöfrågor.
Upplevda hinder för miljöarbete	Bristande intresse hos kunder/medlemmar. ”Det är vad kunderna efterfrågar som styr verksamhetens innehåll”

Stöd och förutsättningar för miljöarbetet	Samarbetspartners med expertkunskap inom miljö
Om affärsnytta med miljöarbete i verksamheten	Konkurrensfördelar inom inkubatorbranschen
Önskat tillstånd	Skulle tycka det var mycket roligt om man fick till någon form av hållbarhet/miljötänk i verksamheten som dokumenterades och kan kommuniceras utåt.

### Medarbetare C

Personligt förhållande till miljöarbete	Tycker att det är mycket viktigt med miljö och att det är en självklarhet att värna om miljön i sitt privata liv. Upplever att miljöfrågor är viktiga och engagerande
Kunskap och tidigare erfarenheter	Erfarenhet av att arbeta enligt ISO 14001. Uppger en mycket positiv upplevelse av miljöarbetet och att det bidrog till sammanhållning och engagemang på arbetsplatsen. <i>"Alla var engagerade och tyckte det var roligt"</i> . Skulle gärna vilja få utbildning inom miljö och tycker det är viktigt.
Verksamhetens miljöpåverkan	Tycker frågan är svår. Anger pappersförbrukning och inköp som direkt påverkan. Indirekt påverkan genom att de kan hjälpa kunder att bli miljömedvetna.
Nuläget miljöarbete i organisationen	Finns en gammal miljöpolicy men inga miljömål. En ny miljöpolicy och miljömål måste upprättas. Anledningen till att detta inte gjorts tidigare är att det inte funnits tid och att man inväntar krav från Borås Stad. <i>"Källsorteringen är bedrövlig"</i> . Upplever att det finns ett engagemang för miljöfrågor bland kollegerna.
Förbättrings behov	Se över hur lokalen sköts och hanteras, källsorteringen
Upplevt intresse hos kunder och Intressenter	Ja. Har dessutom själv varit i en situation där ett behov av stöd och hjälp i att hantera miljöfrågor uppstått. <i>"Jag tror kunder kan vilja ha hjälp att utveckla rutiner för miljöarbete, att formulera miljöpolicy och sätta miljömål"</i>
Upplevda hinder för miljöarbete	Tid och kunskapsbrist
Stöd och förutsättningar	Verktyg som säger vad som kan göras och hur det ska göras. Mål att arbeta mot och framförallt en plan för hur de ska uppnås. Några personer som har huvudansvaret för miljöarbetet.
Om affärsnytta med miljöarbete i verksamheten	Tror absolut att deras verksamhet kan vinna på att arbeta med miljö, om än deras kunder.
Önskat tillstånd	Tyckte det var bra att arbeta enligt ISO och hoppas att det tänket kan appliceras på Borås Inkubators verksamhet. Skulle vilja att miljöarbetet blev en mycket större del i kundprocessen så att de får en bättre grund att stå på.

### Medarbetare D

Personligt förhållande till miljöarbete	
Kunskap och tidigare erfarenheter	Tidigare erfarenheter av miljöarbete men upplevde inte att det gav något särskilt.
Verksamhetens miljöpåverkan	Ingen direkt påverkan
Nulägets miljöarbete i organisationen	En miljöpolicy finns men miljömål saknas. Upplever att det finns engagemang för miljöfrågor i huset. <i>"Vi tycker att det är viktigt att lära om miljö och att kunna lära andra att också ha det perspektivet"</i> . Miljöbron uppges vara en av deras samarbetspartner och ett möjligt alternativ för att ge kunder stöd i deras miljöarbete framöver.
Förbättrings behov	Att i någon form introducera miljöarbetet mot kunderna. <i>"Ett övergripande miljöperspektiv borde ingå i vårt kunderbjudande"</i>
Upplevt intresse hos kunder och Intressenter	Nej. Däremot har D själv, vid möte med kund, kommit att tänka på att miljöaspekten borde göras aktuell för kunden.
Upplevda hinder för miljöarbete	Kunskapsbrist, svårt att veta vad som kan göras och hur det ska göras.
Stöd och förutsättningar	Det behövs riktlinjer som beskriver vad som ska göras och vad som bör göras. Framförallt uppges detta behövas i textil- och modefabriken.
Om affärsnytta med miljöarbete i verksamheten	
Önskat tillstånd	<i>"Miljöarbetet ska vara spontant och komma av sig själv. Man ska inte behöva tänka utan det ska vara enkelt och lätt att förstå"</i> . Nyanställda ska direkt få en känsla, genom att enbart studera beteenden och arbetssätt i organisationen, av miljö- och kvalitetsarbetet.

#### *Medarbetare E*

Personligt förhållande till miljöarbete	Uttrycker att intresse finns eftersom mycket av miljötänket idag är felaktigt. <i>"Man ser inte till helheten och hanteringen av avfall kräver mer energi än att göra en ny"</i>
Kunskap och tidigare erfarenheter	Har arbetat på företag där man arbetat med ISO 9001 och ISO 14001. Tror att det behövs fler lagar för att företag ska börja arbeta mer med miljöfrågor
Verksamhetens miljöpåverkan	Tycker frågan är svår att svara på. Nämner pappersförbrukning som en direktmljöaspekt. <i>"Vi kan väl också indirekt, beroende på vilka företagare vi väljer att satsa på, ha positiv eller negativ miljöpåverkan"</i>
Nulägets miljöarbete i organisationen	Tror att det antingen finns en miljöpolicy eller att den är under utarbetning. Det finns inga arbetsrutiner eller mål för något miljöarbete. Anger att medarbetarna i organisationen nog är ganska medvetna om miljön och tar hänsyn till den i sitt arbete. Tycker att

	de arbetar tillräckligt med miljöfrågor i de olika projekten. Ger flera exempel på projekt där produkterna varit miljöanpassade.
Förbättrings behov	
Upplevt intresse hos kunder och Intressenter	Nej inte hos de mer utvecklade företagen. Däremot har ett intresse uttryckts att få hjälp att marknadsföra sitt miljöarbete.
Upplevda hinder för miljöarbete	Bristande intresse, aspekter med högre prioritet
Stöd och förutsättningar	Pengar, utbildning och någon som är engagerad, ansvarig för och aktivt driver miljöarbetet. <i>"Med mer kunskap skulle jag kunna göra mer"</i> .
Om affärsnytta med miljöarbete i verksamheten	Ser ingen direkt affärsnytta. Anser att det kan se bra ut att vara miljöcertifierad men tror inte att någon kund skulle välja bort dem för att de inte är det. Tror heller inte att miljöarbetet kan vinna några nya kunder. Däremot uppger E att kunderna tycker att det är spännande med miljöanpassning och att miljökunskap ökar kundernas förtroende.
Önskat tillstånd	Uppger att det finns andra saker som prioriteras högre än miljöarbete så som nya arbetstillfällen. I ett optimalt tillstånd skulle det finnas en heltidsanställd som skötte miljöarbetet.

#### *Medarbetare F*

Personligt förhållande till miljöarbete	Anser att det är viktigt med miljöfrågor. Försöker göra miljömedvetna val i privatlivet för att bidra. Källsorterar och cyklar eller går istället för att ta bilen.
Kunskap och tidigare erfarenheter	Har inga tidigare erfarenheter av miljöarbete och anser sig sakna tillräcklig kunskap. F skulle gärna lära sig mer om miljöfrågor så länge det inte blir en för stor arbetsbörda.
Verksamhetens miljöpåverkan	Ingen direkt uppfattning
Nulägets miljöarbete i organisationen	Känner inte till om det finns någon miljöpolicy eller miljömål och vet inte vem som ansvarar för att upprätta något sådant. Uppger att det finns en positiv attityd till miljöfrågor i organisationen och att de flesta företag F kommit i kontakt med är mycket medvetna om hur produktionen av deras produkter påverkar miljön.
Förbättrings behov	Vet inte
Upplevt intresse hos kunder och Intressenter	Har inte upplevt att intressenter intresserat sig för Borås Inkubators miljöarbete däremot har F varit med om att kunder efterfrågat stöd och hjälp med att utforma hållbara verksamheter. <i>"Oftast är det kunden som är medveten och vill ha ett miljöfokus i sitt företag"</i>
Upplevda hinder för miljöarbete	Kunskapsbrist
Stöd och förutsättningar	Utbildning och mer konkret information om vad som kan göras.
Affärsnytta med miljöarbete i verksamheten	Tror att alla kan vinna något på att arbeta med miljöfrågor och tycker att alla måste bidra.
Önskat tillstånd	Ingen direkt åsikt



## BILAGA 5- ISO 14001-standard

### *Baseras på PDCA-hjulet*

- Planera: fastställ vilka mål och processer som krävs för att åstadkomma resultat som överensstämmer med organisationens miljöpolicy
- Genomför: inför processerna
- Följ upp: övervaka och mät processerna med utgångspunkt från miljöpolicy, övergripande och detaljerade mål, lagar och andra krav och rapportera resultaten
- Förbättra: vidta åtgärder för att ständigt förbättra miljöledningssystemets prestanda

Innehåller endast krav som kan revideras objektivt. Ställer inga absoluta krav, enbart att man arbetar för att förbättra sig.

### *Krav och vägledning*

#### 1. Omfattning

Standarden gäller de miljöaspekter som en organisation identifierar som möjliga att styra och de som är möjliga att påverka.

#### 2. Normativa hänvisningar

Inga normativa hänvisningar ingår. Detta avsnitt har satts in för att behålla samma numrering av avsnitten som i den tidigare utgåvan.

#### 3. Termer och definitioner

revisor- person med kompetens att genomföra en revision

ständig förbättring- återkommande process för att förbättra miljöledningssystemet i syfte att uppnå bättre total miljöprestanda i enlighet med organisationens miljöpolicy

korrigerande åtgärd- åtgärd för att eliminera orsaken till en konstant avvikelse

dokument- information och tillhörande medium

miljö- omgivning där en organisation verkar, vilket inkluderar luft, vatten, mark, naturresurser, flora, fauna och människor samt samspelet mellan dessa

miljöaspekt- delar av en organisations aktiviteter/verksamhet eller produkter eller tjänster som kan påverka miljön

miljöpåverkan- varje gynnsam eller ogynnsam förändring i miljön som helt eller delvis orsakas av organisationens miljöaspekter

miljöledningssystem- del av en organisations ledningssystem som används för att utveckla och införa organisationens miljöpolicy och för att hantera dess miljöaspekter

övergripande miljömål- generella miljömål som är i linje med miljöpolicy och som en organisation föresätter sig att uppnå

miljöprestanda- mätbara resultat av en organisations hantering av sina miljöaspekter

miljöpolicy- övergripande intentioner och riktlinjer relaterade till en organisations miljöprestanda, formellt uttalade av högsta ledningen

detaljerade miljömål- specificerade krav på prestanda som är tillämpliga på organisationen eller delar av den, som följer av de övergripande miljömålen och som behöver fastställas och uppfyllas för att uppnå dessa mål

intressent- person eller grupp som har intresse av eller påverkas av en organisations miljöprestanda

intern revision- systematisk, oberoende och dokumenterat förfarande för att skaffa revisionsbelägg och utvärdera dessa objektivt för att avgöra i vilken utsträckning de revisionskriterier som organisationen har fastställt i sitt miljöledningssystem är uppfyllda

avvikelse- icke-uppfyllande av krav

organisation- bolag, koncern, firma, företag, myndighet eller institution eller del av eller kombination av sådana, juridisk enhet eller ej, offentlig eller privat, som har egna uppgifter och egen administration

förebyggande åtgärd- åtgärd för att eliminera orsaken till en potentiell avvikelse

förebygga förorening- användning av produkter, tillvägagångssätt, tekniska metoder, material, produkter, tjänster eller energi för att undvika, minska eller styra (var för sig eller i kombination) uppkomsten av emissioner eller utsläpp av någon typ av förorening eller avfall. För att därigenom minska ogynnsam miljöpåverkan.

rutin- angivet sätt att utföra en aktivitet eller process. Rutiner kan vara dokumenterade såväl som odokumenterade

redovisande dokument- dokument som anger uppnådda resultat eller utgör bevis på utförda aktiviteter

### *Krav på miljöledningssystem*

#### *Generella krav*

Organisationen skall upprätta, dokumentera, införa, underhålla och ständigt förbättra ett miljöledningssystem enligt kraven i denna standard samt bestämma hur den skall uppfylla kraven. Organisationen skall definiera och dokumentera omfattningen av sitt miljöledningssystem.

#### *Miljöpolicy*

Högsta ledningen skall fastställa organisationens miljöpolicy och säkerställa att den, inom den definierade omfattningen av miljöledningssystemet:

1. är relevant i förhållande till organisationens aktiviteter, produkter och tjänster, deras typ, storlek och miljöpåverkan
2. innehåller ett åtagande om ständig förbättring och förebyggande av föroreningar
3. innehåller ett åtagande om att följa tillämpliga lagar och andra krav som organisationen berörs av och som kan relateras till organisationens miljöaspekter
4. utgör grunden för att fastställa och följa upp övergripande och detaljerade miljömål
5. är dokumentera, införd och underhållen
6. är kommunicerad till alla personer som arbetar för eller på uppdrag av organisationen
7. är tillgänglig för allmänheten

#### *Planering*

##### *Miljöaspekter*

Organisationen skall upprätta, införa och underhålla rutiner för att:

- identifiera de miljöaspekter som orsakas av aktiviteter, produkter och tjänster inom miljöledningssystemets omfattning som organisationen kan styra, och de miljöaspekter som den kan påverka. När detta görs skall organisationen ta hänsyn till planerad eller pågående utveckling och nya eller förändrade aktiviteter, produkter och tjänster,
- avgöra vilka aspekter som har eller kan ha en betydande påverkan på miljön

Organisationen skall hålla denna information dokumenterad och aktuell. Organisationen skall säkerställa att den tar hänsyn till de betydande miljöaspekterna när miljöledningssystemet upprättas, införs och underhålls.

#### *Lagar och andra krav*

Organisationen skall upprätta, införa och underhålla rutiner för att:

- identifiera och ha tillgång till lämpliga lagkrav och andra krav som organisationen berörs av och som har samband med organisationens miljöaspekter
- avgöra på vilket sätt kraven är tillämpliga på miljöaspekterna

Organisationen skall säkerställa att hänsyn tas till tillämpliga lagar och andra krav som organisationen berörs av, när miljöledningssystemet upprättas, införs och underhålls.

#### *Övergripande mål, detaljerade mål och handlingsplaner*

Organisationen ska fastställa, införa och underhålla dokumenterade övergripande och detaljerade miljömål för relevanta funktioner och nivåer inom organisationen.

Övergripande och detaljerade miljömål skall vara mätbara där så är praktiskt möjligt och vara förenliga med miljöpolitiken, inklusive åtagandena om att förebygga föroreningar, att följa tillämpliga lagar och andra krav som organisationen berörs av och åtagandet om ständig förbättring.

När övergripande och detaljerade miljömål upprättas och ses över skall organisationen ta hänsyn till lagar och andra krav som organisationen berörs av och till sina betydande miljöaspekter. Organisationen ska också beakta tekniska möjligheter, ekonomiska krav, drifts- och affärsmässiga krav samt synpunkter från intressenter.

Organisationen ska upprätta, införa och underhålla en eller flera handlingsplaner för att uppnå sina övergripande och detaljerade miljömål. Handlingsplanerna ska innehålla:

- ansvarsfördelning för att uppnå övergripande och detaljerade miljömål för relevanta funktioner och nivåer inom organisationen;
- tillvägagångssätt, resurser och tidsplaner för att uppnå målen.

#### *Införande och tillämpning*

Resurser, roller, ansvar och befogenheter

Ledningen skall säkerställa att de resurser som är nödvändiga för att upprätta, införa, underhålla och förbättra miljöledningssystemet finns tillgängliga. Resurser inkluderar personresurser, specialistkompetens, infrastruktur inom organisationen och tekniska och finansiella resurser.

Roller, ansvar och befogenheter ska vara definierade, dokumenterade och kommunicerade för att underlätta en effektiv miljöledning.

Organisationens högsta ledning ska utse en eller flera representanter för ledningen som, oavsett annat ansvar, ska ha definierade roller, ansvar och befogenheter gör att:

- säkerställa att miljöledningssystemet är upprättat, infört och underhållet i enighet med kraven i denna standard

- rapportera miljöledningssystemets prestanda till högsta ledningen för genomgång, inklusive rekommendationer till förbättringar.

#### *Kompetens, utbildning och medvetenhet*

Organisationen ska säkerställa att varje person som utför uppgifter som kan orsaka sådan miljöpåverkan som organisationen identifierat som betydande har kompetens grundad på lämplig teoretisk och praktisk utbildning eller erfarenhet. Detta gäller personer som i rollen anställd eller på organisationens uppdrag utför uppgifter åt organisationen. Organisationen ska bevara tillhörande redovisande dokument.

Organisationen ska identifiera utbildningsbehov som har samband med miljöaspekterna och miljöledningssystemet. Den ska även tillhandahålla utbildning eller vidta andra åtgärder för att tillgodose sådana behov och bevara tillhörande redovisande dokument.

Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner så att personer som arbetar för organisationen eller på dess uppdrag, görs medvetna om:

- betydelsen av att miljöpolicy, rutiner och krav i miljöledningssystemet följs
- de betydande miljöaspekterna och relaterad, verklig eller potentiell, miljöpåverkan som kan kopplas till deras arbete och de miljöfördelar de kan åstadkomma genom en förbättrad personlig insats
- sina roller och sitt ansvar för att uppfylla kraven i miljöledningssystemet
- möjliga konsekvenser av att avvika från specificerade rutiner

#### *Kommunikation*

Med utgångspunkt från organisationens miljöaspekter och miljöledningssystem ska organisationen upprätta, införa och underhålla rutiner för:

- intern kommunikation mellan olika nivåer och funktioner inom organisationen
- att ta emot, dokumentera och svara på relevanta synpunkter från externa intressenter

Organisationen ska besluta om de betydande miljöaspekterna ska kommunicera externt och dokumentera sitt beslut. Om organisationen beslutar att kommunicera externt, skall organisationen upprätta och införa metoder för detta.

#### *Dokumentation*

Dokumentationen av miljöledningssystemet ska omfatta

- miljöpolicy och övergripande och detaljerade miljömål
- beskrivning av miljöledningssystemets omfattning
- beskrivning av miljöledningssystemets huvuddelar, hur dessa samverkar samt hänvisningar till relaterade dokument
- dokument, inklusive redovisande dokument, som krävs enligt denna standard
- dokument, inklusive redovisande dokument, som organisationen funnit nödvändiga för att säkerställa verkningfull planering, utförande och styrning av processer, som har samband med organisationens betydande miljöaspekter

#### *Dokumentstyrning*

Organisationen ska styra dokument som krävs av miljöledningssystemet och av denna standard. Redovisande dokument är en särskild typ av dokument, som skall styras enligt kraven i 4.5.4

Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att:

- godkänna dokument med avseende på lämplighet innan de ges ut
- granska och efter behov uppdatera dokument och på nytt godkänna dokument
- säkerställa att ändringar och gällande ändringsstatus för dokument är angivna
- säkerställa att rätt version av tillämpliga dokument finns på de platser där de skall användas
- säkerställa att dokument förblir läsbara och lätta att identifiera
- säkerställa att dokument av externt ursprung, som organisationen funnit nödvändiga för planering och tillämpning av miljöledningssystemet, är identifierade och att deras distribution styrs
- förhindra oavsiktlig användning av utgångna dokument och identifiera dem på lämpligt sätt, om de av något skäl behövs.

#### *Verksamhetsstyrning*

I enlighet med miljöpolicy och de övergripande och detaljerade målen ska organisationen identifiera den verksamhet och de aktiviteter som kan sättas i samband med de identifierade betydande miljöaspekterna. För att säkerställa att sådana aktiviteter utförs enligt angivna specificerade villkor ska organisationen:

- upprätta, införa och underhålla dokumenterade rutiner för att styra situationer där avsaknad av dokumenterade rutiner skulle kunna medföra avvikelser från miljöpolicy och de övergripande och detaljerade målen
- fastställa driftkriterier i rutinerna
- upprätta, införa och underhålla rutiner för de betydande miljöaspekter som orsakas av varor och tjänster som används av organisationen samt kommunicera relevanta rutiner och krav till leverantörer, entreprenörer och andra uppdragstagare.

#### *Beredskap och agerande vid nödlägen*

Organisationen ska upprätta, införa, och underhålla rutiner för att identifiera möjliga nödlägen och olyckor som kan påverka miljön och planera för hur organisationen ska agera om sådana situationer uppstår. Organisationens ska agera vid inträffade nödlägen och olyckor och förhindra eller mildra negativ miljöpåverkan. Organisationens ska regelbundet gå igenom där det behövs se över sin beredskap och sina rutiner för nödlägen och olyckor. Detta gäller i synnerhet efter det att nödlägen eller olyckor har inträffat. Där så är praktiskt möjligt, ska organisationen även regelbundet öva sådan beredskap.

#### *Uppföljning*

##### *Övervakning och mätning*

Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att regelbundet övervaka och mäta sådant i verksamheten som kan ha betydande miljöpåverkan. Rutinerna skall omfatta dokumentering av uppgifter som redovisar organisationens miljöprestanda, tillämplig verksamhetsstyrning och överensstämmelse med organisationens övergripande och detaljerade miljömål.

Organisationen skall säkerställa att kalibrerad eller verifierad utrustning för övervakning och mätning används och att den underhålls. Organisationens skall bevara tillhörande redovisande dokument.

Utvärdering av att lagar och andra krav följs

Enligt organisationens åtagande om att följa lagkrav, skall den upprätta, införa och underhålla rutiner för att regelbundet utvärdera att tillämpliga lagkrav följs. Organisationen skall bevara redovisande dokument från den regelbundna utvärderingen.

Organisationen ska utvärdera att den följer andra krav som den berörs av. Organisationen kan välja att kombinera denna utvärdering med utvärderingen att den följer lagar eller upprätta en separat rutin för detta. Organisationen ska bevara redovisande dokument från den regelbundna utvärderingen.

#### *Avvikelse, korrigerande och förebyggande åtgärder*

Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att hantera inträffade eller tänkbara avvikelser och för att vidta korrigerande och förebyggande åtgärder. Rutinerna ska ange krav för att:

- identifiera och korrigera avvikelser och vidta åtgärder för att mildra deras miljöpåverkan
- undersöka avvikelser, identifiera vad som har orsakat avvikelserna och vidta åtgärder för att förhindra att avvikelser upprepas
- utvärdera behov av åtgärder för att förhindra avvikelser och vidta lämpliga åtgärder för att förhindra att avvikelserna inträffar
- dokumentera resultaten av korrigerande och förebyggande åtgärder
- granska effekten av korrigerande och förebyggande åtgärder

Varje åtgärd skall vara ändamålsenlig i förhållande till problemens storlek och den miljöpåverkan som har uppstått. Organisationen ska säkerställa att varje nödvändig förändring av dokumentationen av miljöledningssystemet görs.

#### *Redovisande dokument*

Organisationen ska upprätta och underhålla redovisande dokument i den omfattning som behövs för att visa att organisationen uppfyller kraven i sitt miljöledningssystem och i denna standard samt för att kunna visa de resultat som har uppnåtts.

Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att identifiera, förvara, skydda, återfinna, arkivera och gallra redovisande dokument.

Redovisande dokument ska vara och förbli tydliga, identifierbara och spårbara.

#### *Intern revision*

Organisationen ska säkerställa att interna revisioner av miljöledningssystemet genomförs med planerade intervall för att:

Avgöra om miljöledningssystemet

överensstämmer med planerade åtgärder för miljöledning, inklusive kraven i denna standard har införts och underhållits på ett riktigt sätt

ge ledningen information om resultat från revisioner

Organisationen ska planera, upprätta, införa och underhålla ett revisionsprogram med hänsyn till de berörda verksamheternas och aktiviteternas betydelse för miljön och till resultat från tidigare revisioner.

En revisionsrutin ska upprättas, införas och underhållas. Den skall behandla följande frågor

- ansvar och krav för att planera och genomföra revisioner, för att rapportera resultat och för att bevara tillhörande redovisande dokument
- identifiering av revisionskriterier, omfattning, frekvens och metoder

Revisorer ska väljas och revisioner ska genomföras på sådant sätt att objektivitet och opartiskhet i revisionsprocessen säkerställs.

#### *Ledningens genomgång*

Högsta ledningen ska utvärdera miljöledningssystemet, med planerade intervall, för att säkerställa att det är fortsatt lämpligt, tillräckligt och verkningsfullt. Utvärderingarna ska omfatta en bedömning av möjligheter till förbättringar och av behovet av ändringar i miljöledningssystemet, inklusive ändringar i miljöpolicy och de övergripande och detaljerade miljömålen. Redovisande dokument från ledningens genomgång skall besvaras.

Underlag för ledningens genomgång ska omfatta:

- resultat från interna revisioner av miljöledningssystemet och utvärdering av hur organisationen uppfyller lagar och andra krav som den berörs av
- information från externa intressenter, inklusive klagomål
- organisationens miljöprestanda
- i vilken omfattning övergripande och detaljerade mål har nåtts
- status för korrigerande och förebyggande åtgärder
- uppföljning av åtgärder beslutade vid ledningens tidigare genomgångar
- förändrade förhållanden, inklusive utveckling av lagar och andra krav som kan relateras till organisationens miljöaspekter
- rekommendationer till förbättringar

Enligt åtagandet om ständig förbättring ska resultat från ledningens genomgång inkludera beslut och åtgärder som rör eventuella förändringar av miljöpolicy, av övergripande och detaljerade mål och av andra delar av miljöledningssystemet.

## BILAGA 6- Utvärdering av ISO 14001-efterlevnad

Krav	Så här efterlevs kraven	Vad krävs
<b>Generella krav</b>		
Organisationen skall upprätta, dokumentera, införa, underhålla och ständigt förbättra ett miljöledningssystem enligt kraven i denna standard samt bestämma hur den skall uppfylla kraven.	Miljöledningssystem saknas.	Upprätta ett miljöledningssystem enligt ISO 14001.
<b>Miljöpolicy</b>		
Högsta ledningen skall fastställa organisationens miljöpolicy och säkerställa att den, inom den definierade omfattningen av miljöledningssystemet;	Miljöpolicy finns men kräver uppdatering.	Att den befintliga miljöpolicy uppdateras och inkluderar krav från Borås Stad. Miljöpolicy ska utformas med hänsyn till Inkubatorn i Borås aktiviteter, produkter och tjänster, typ, storlek och miljöpåverkan.
1. Är relevant i förhållande till organisationens aktiviteter, produkter och tjänster, deras typ, storlek och miljöpåverkan.	Miljöpolicy är till viss del anpassad till Inkubatorn i Borås. Organisationens miljöpåverkan är inte utvärderad.	Utveckla miljöpolicy med hänsyn till organisationen efter att miljöpåverkan studerats.
2. Innehåller ett åtagande om ständig förbättring och förebyggande av föroreningar.	Miljöpolicy innehåller inte ett åtagande om ständiga förbättringar.	Komplettera miljöpolicy med ett åtagande om ständig förbättring och förebyggande av föroreningar.
3. Innehåller ett åtagande om att följa tillämpliga lagar och andra krav som organisationen berörs av och som kan relateras till organisationens miljöaspekter.	Enligt miljöpolicy ska aktuella lagar och förordningar som verksamheten berörs av utgöra minimikrav. Miljöpolicy omfattar lag- men inte kravefterlevnad.	Miljöpolicy ska kompletteras och även innefatta kravefterlevnad.
4. Utgör grunden för att fastställa och följa upp övergripande och detaljerade miljömål.	Miljömål saknas	Utforma miljömål och säkerställa att de samspelar med miljöpolicy.
5. Är dokumenterad, införd och underhållen.	Miljöpolicy bör ses över. Den är i dagsläget dokumenterad men inte införd.	Miljöpolicy ska uppdateras och införas. En rutin för underhåll av miljöpolicy ska upprättas.
6. Är kommunicerad till alla personer som arbetar för eller på uppdrag av organisationen.	Miljöpolicy finns på intranätet men är inte kommunicerad.	Besluta hur miljöpolicy ska kommuniceras till alla personer som arbetar för eller på uppdrag av organisationen.



7. Är tillgänglig för allmänheten.	Miljöpolicyen är inte tillgänglig för allmänheten.	Kommunicera miljöpolicyen till allmänheten, förslagsvis via hemsidan.
Planering		
Miljöaspekter		
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att:		
1. Identifiera de miljöaspekter som orsakas av aktiviteter, produkter och tjänster inom miljöledningssystemets omfattning som organisationen kan styra, och de miljöaspekter som den kan påverka. När detta görs skall organisationen ta hänsyn till planerad eller pågående utveckling och nya eller förändrade aktiviteter, produkter och tjänster.	Det saknas medvetenhet och kunskap om organisationens miljöaspekter och vilka aktiviteter, produkter och tjänster som orsakar dem.	Inkubatorn i Borås ska genomföra en miljöutredning där direkta och indirekta miljöaspekter identifieras. De aktiviteter, produkter och tjänster som ger upphov till miljöaspekterna ska identifieras.
2. Avgöra vilka aspekter som har eller kan ha en betydande påverkan på miljön.	En bedömning av Inkubatorn i Borås miljöaspekter har inte genomförts.	Skapa metod att utifrån de identifierade miljöaspekterna avgöra vilka som är organisationens betydande miljöaspekter. Genomför bedömning.
Organisationen ska hålla denna information dokumenterad och aktuell.	Informationen och rutin för att ta fram information saknas.	Dokumentera resultatet från miljöutredningen. Upprätta en rutin för hur en miljöutredning genomförs.
Organisationen ska säkerställa att de betydande miljöaspekterna tas till hänsyn när miljöledningssystemet upprättas, införs och underhålls.	Ett miljöledningssystem saknas.	Utforma miljöledningssystemet, miljömål och miljöpolicy utifrån de betydande miljöaspekterna.
Lagar och andra krav		
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att:		
1. Identifiera och ha tillgång till lämpliga lagkrav och andra krav som organisationen berörs av och som har samband med organisationens miljöaspekter.	Lista över lagar och andra krav som organisationen berörs av samt rutin för att ta fram information och hålla den aktuell saknas.	Upprätta lista över lagkrav och andra krav samt rutin för att hålla denna aktuell och uppdaterad.
Organisationen skall säkerställa att hänsyn tas till tillämpliga lagar och andra krav som organisationen berörs av, när miljöledningssystemet upprättas, införs och underhålls.	Ett miljöledningssystem samt kunskap om lagar och andra krav saknas.	Ta hänsyn till lagar och andra krav när miljöledningssystemet utformas. Upprätta rutiner som säkerställer lag- och kravefterlevnad. Rutiner för arbetsuppgifter som berörs av kraven.

Övergripande mål, detaljerande mål och handlingsplaner		
Organisationen ska fastställa, införa och underhålla dokumenterade övergripande och detaljerade miljömål för relevanta funktioner och nivåer inom organisationen.	Miljömål saknas.	Upprätta och inför miljömål utifrån de betydande miljöaspekterna och som stämmer överens med miljöpolicyen. Upprätta rutin för att underhålla miljömålen.
Ledningen skall säkerställa att de resurser som är nödvändiga för att upprätta, införa, underhålla och förbättra miljöledningssystemet finns tillgängliga. Resurser inkluderar personella resurser, specialistkompetens, infrastruktur inom organisationen samt tekniska och finansiella resurser.	Ett miljöledningssystem saknas.	Identifiera vilka resurser som är nödvändiga. Utvärdera vilka resurser som finns och vilka som saknas. Upprätta en handlingsplan för att åtgärda bristerna.
Övergripande och detaljerade miljömål skall vara mätbara där så är praktiskt möjligt och vara förenliga med miljöpolicyen, inklusive åtagandena om att förebygga föroreningar, att följa tillämpliga lagar och andra krav som organisationen berörs av och åtagandet om ständig förbättring.	Miljömål saknas.	Upprätta miljömål utifrån de betydande miljöaspekterna och som stämmer överens med miljöpolicyen. Sträva efter att upprätta mätbara miljömål där det är möjligt.
När övergripande och detaljerade miljömål upprättas och ses över skall organisationen ta hänsyn till lagar och andra krav som organisationen berörs av och till sina betydande miljöaspekter. Organisationens ska också beakta tekniska möjligheter, ekonomiska krav, drifts- och affärsmässiga krav samt synpunkter från intressenter.	Miljömål saknas.	Upprätta miljömål utifrån de betydande miljöaspekterna och som stämmer överens med miljöpolicyen.
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla en eller flera handlingsplaner för att uppnå sina övergripande och detaljerade miljömål. Handlingsplanerna ska innehålla ansvarsfördelning för att uppnå övergripande och detaljerade miljömål för relevanta funktioner och nivåer inom organisationen samt tillvägagångssätt, resurser och tidsplaner för att uppnå målen.	Miljömål och handlingsplaner saknas.	Upprätta handlingsplaner för att uppnå miljömålen. Beskriv tillvägagångssätt, resurser och tidsplaner för att uppnå målen.
Resurser, roller, ansvar och befogenheter		

Roller, ansvar och befogenheter ska vara definierade, dokumenterade och kommunicerade för att underlätta en effektiv miljöledning. Organisationens högsta ledning ska utse en eller flera representanter för ledningen som, oavsett annat ansvar, ska ha definierade roller, ansvar och befogenheter för att:	Ett miljöledningssystem saknas. Roller, ansvar och befogenheter för miljöarbetet är inte definierade.	Besluta, dokumentera och kommunicera roller, ansvar och befogenheter för miljöarbetet. Dokumentation kan förslagsvis göras i en tabell som redovisar roller, ansvar och befogenheter. VD:n ska utse en representant med ansvar och befogenhet att;
1. Säkerställa att miljöledningssystemet är upprättat, infört och underhållet i enighet med kraven i denna standard.	Ett miljöledningssystem och rollen saknas	VD:n ska utse en representant som har ansvar och befogenhet att se till att miljöledningssystemet är upprättat, infört och underhållet enligt kraven i ISO 14001.
2. Rapportera miljöledningssystemets prestanda till högsta ledningen för genomgång, inklusive rekommendationer till förbättringar.	Ett miljöledningssystem och rollen saknas	VD:n ska utse en representant som rapporterar som rapporterar miljöledningssystemets prestanda till VD:n för genomgång, inklusive rekommendationer till förbättringar.
<b>Kompetens, utbildning och medvetenhet</b>		
Organisationen ska säkerställa att varje person som utför uppgifter som kan orsaka sådan miljöpåverkan som organisationen identifierat som betydande har kompetens grundad på lämplig teoretisk och praktisk utbildning eller erfarenhet. Detta gäller såväl anställda som personer som på uppdrag utfört uppgifter åt organisationen. Organisationen ska bevara tillhörande redovisande dokument.	Kunskap om miljöpåverkan saknas. En förteckning över personalens miljökompetens saknas. Verksamhetsanpassad miljöutbildning har inte genomförts.	Upprätta ett utbildningsprogram.
Organisationen ska identifiera utbildningsbehov som har samband med miljöaspekterna och miljöledningssystemet. Den ska även tillhandahålla utbildning eller vidta andra åtgärder för att tillgodose sådana behov och bevara tillhörande redovisande dokument.	Miljöutbildningsbehov har inte identifierats.	Upprätta ett utbildningsprogram
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner så att personer som arbetar för organisationen eller på dess uppdrag, görs medvetna om:		

<p>1. Betydelsen av att miljöpolicy, rutiner och krav i miljöledningssystemet följs.</p>	<p>Miljöledningssystem och rutiner saknas. Miljöpolicy är inte kommunicerad. Rutiner för kommunikation av miljöarbetet saknas.</p>	<p>Förstå betydelsen av att miljöpolicy, rutiner och krav i miljöledningssystemet följs. Upprätta rutin för att kommunicera betydelsen till medarbetare eller personer som arbetar på uppdrag för organisationen. Inkludera informationen i introduktionen till nyanställda och annan information som kommuniceras till personer som arbetar på uppdrag för organisationen.</p>
<p>2. De betydande miljöaspekterna och relaterad, verklig eller potentiell, miljöpåverkan som kan kopplas till deras arbete och de miljöfördelar de kan åstadkomma genom en förbättrad personlig insats.</p>	<p>Kunskap om miljöpåverkan saknas. Rutiner för kommunikation av miljöarbetet saknas.</p>	<p>Identifiera de arbetsuppgifter som är kopplade till de betydande miljöaspekterna samt vilken positiv miljöpåverkan som kan åstadkommas. Upprätta rutin för att kommunicera informationen till medarbetare eller personer som arbetar på uppdrag för organisationen. Inkludera informationen i introduktionen till nyanställda och annan information som kommuniceras till personer som arbetar på uppdrag för organisationen.</p>
<p>3. Sina roller och sitt ansvar för att uppfylla kraven i miljöledningssystemet</p>	<p>Roller och ansvarsfördelning saknas. Rutiner för kommunikation av miljöarbetet saknas.</p>	<p>Upprätta roller och fördela ansvar. Upprätta rutin för att kommunicera betydelsen till medarbetare eller personer som arbetar på uppdrag för organisationen. Inkludera informationen i introduktionen till nyanställda och annan information som kommuniceras till personer som arbetar på uppdrag för organisationen.</p>

4. Möjliga konsekvenser av att avvika från specificerade rutiner	Rutiner saknas.	Identifiera de möjliga konsekvenser som avvikelser från specificerade rutiner kan resultera i. Upprätta rutin för att kommunicera betydelsen till medarbetare eller personer som arbetar på uppdrag för organisationen. Inkludera informationen i introduktionen till nyanställda och annan information som kommuniceras till personer som arbetar på uppdrag för organisationen.
<b>Kommunikation</b>		
Organisationen ska med utgångspunkt i de identifierade miljöaspekterna och miljöledningssystemet upprätta, införa och underhålla rutiner för;	Miljöaspekterna är inte identifierade. Ett miljöledningssystem saknas.	
1. Intern kommunikation mellan olika nivåer och funktioner inom organisationen.		Om kommunikationsrutiner finns i organisationen, inkludera miljöarbetet i rutinerna. Annars upprätta rutiner för intern kommunikation av miljöarbete.
2. Att ta emot, dokumentera och svara på relevanta synpunkter från externa intressenter.		Upprätta rutin för att hantera synpunkter från externa intressenter. Dokumentera och svara alltid på synpunkter från externa intressenter.
Organisationen ska besluta om de betydande miljöaspekterna ska kommuniceras externt och dokumentera sitt beslut. Om organisationen beslutar att kommunicera externt, skall metoder för detta upprättas och införas.	De betydande miljöaspekterna är inte fastställda.	Bestäm de betydande miljöaspekterna. Fatta beslut om de betydande miljöaspekterna ska kommuniceras externt. Dokumentera beslutet. Om organisationen beslutar att kommunicera externt ska metoder för detta upprättas och införas.
<b>Dokumentation</b>		
Dokumentationen av miljöledningssystemet ska omfatta:	Ett miljöledningssystem och dokumentation av miljöarbetet saknas.	Upprätta ett miljöledningssystem och upprätta de dokument som saknas enligt standarden ISO 14001.
1. Miljöpolicy och övergripande och detaljerade miljömål.	Miljöpolicy finns dokumenterad. Miljömål saknas.	Upprätta miljömål och uppdatera miljöpolicy. Dokumentera.
2. Beskrivning av miljöledningssystemets omfattning.		Fastställ och dokumentera miljöledningssystemets omfattning

3. Beskrivning av miljöledningssystemets huvuddelar, hur dessa samverkar samt hänvisningar till relaterade dokument.		Upprätta ett dokument som beskriver miljöledningssystemets huvuddelar, hur dessa samverkar samt hänvisningar till relaterade dokument.
4. Dokument, inklusive redovisande dokument, som krävs enligt denna standard.		Dokumentera vad ISO 14001-standardens kräver
5. Dokument, inklusive redovisande dokument, som organisationen funnit nödvändiga för att säkerställa verkningsfull planering, utförande och styrning av processer, som har samband med organisationens betydande miljöaspekter.		Fastställ och upprätta de dokument som krävs för att säkerställa att miljöledningssystemet fungerar och att organisationens negativa miljöpåverkan minimeras.
<b>Dokumentstyrning</b>		
Organisationen ska styra dokument som krävs av miljöledningssystemet och av denna standard. Redovisande dokument är en särskild typ av dokument, som skall styras enligt kraven i avsnittet 4.5.4 Organisation ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att:	Det finns rutiner för dokumentstyrning i organisationen. De dokument som miljöledningssystemet kräver saknas.	Inkludera dokumenten som krävs av miljöledningssystemet i rutinerna för den övriga dokumentstyrningen. Rutinerna ska innefatta att:
1. Godkänna dokument med avseende på lämplighet innan de ges ut		Dokument ska granskas och godkännas innan de ges ut.
2. Granska och efter behov uppdatera dokument och på nytt godkänna dokument		Befintliga dokument ska granskas kontinuerligt, uppdateras vid behov och efter redigering godkännas på nytt.
3. Säkerställa att ändringar och gällande ändringsstatus för dokument är angivna.		Ändringar och ändringsstatus för dokument ska framgå.
4. Säkerställa att rätt version av tillämpliga dokument finns på de platser där de skall användas.		Rätt version av dokument ska användas.
5. Säkerställa att dokument förblir läsbara och lätta att identifiera.		Dokument ska förbli läsbara och vara lätta att identifiera.
6. Säkerställa att dokument av externt ursprung, som organisationen funnit nödvändiga för planering och tillämpning av miljöledningssystemet, är identifierade och att deras distribution styrs		Dokument av externt ursprung, som organisationen funnit nödvändiga för planering och tillämpning av miljöledningssystemet, ska vara identifierade och deras distribution ska styras.

7. Förhindra oavsiktlig användning av utgångna dokument och identifiera dem på lämpligt sätt, om de av något skäl behövs.		Hindra att gamla versioner av dokument används genom att kasta de som inte längre behövs och för de, som av någon anledning behövs, tydligt markera.
<b>Verksamhetsstyrning</b>		
I enlighet med miljöpolicyen och de övergripande och detaljerade målen ska organisationen identifiera den verksamhet och de aktiviteter som kan sättas i samband med de identifierade betydande miljöaspekterna. För att säkerställa att sådana aktiviteter utförs enligt angivna specificerade villkor ska organisationen upprätta, införa och underhålla dokumenterade rutiner för:	Miljömål och medvetenhet om miljöpåverkan samt den verksamhet och aktiviteter som ger upphov till miljöpåverkan saknas.	Identifiera den verksamhet och aktiviteter som är kopplade till de betydande miljöaspekterna och upprätta rutiner för dessa.
1. Att styra situationer där avsaknad av dokumenterade rutiner skulle kunna medföra avvikelser från miljöpolicyen och de övergripande och detaljerade målen.	Rutiner saknas.	Bestäm de betydande miljöaspekterna. Upprätta dokumenterade rutiner för aktiviteter kopplade till de betydande miljöaspekterna.
2. De betydande miljöaspekter som orsakas av varor och tjänster som används av organisationen samt kommunicera relevanta rutiner och krav till leverantörer, entreprenörer och andra uppdragstagare.	De betydande miljöaspekterna är inte bestämda. Rutiner saknas.	Bestäm de betydande miljöaspekterna. Upprätta dokumenterade rutiner för hur fastställda krav på varor eller tjänster som används i organisationen ska kommuniceras till dess leverantörer, entreprenörer och andra uppdragsgivare för att säkerställa åtaganden kring de betydande miljöaspekterna.
<b>Beredskap och agerande vid nödlägen</b>		
Organisationen ska upprätta, införa, och underhålla rutiner för att identifiera möjliga nödlägen och olyckor som kan påverka miljön och planera för hur organisationen ska agera om sådana situationer uppstår.	Organisationens riskfaktorer är inte identifierade. Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Identifiera riskfaktorer. Granska och uppdatera brandskyddsrutiner. Upprätta rutiner för samtliga riskfaktorer.
Organisationen ska agera vid inträffade nödlägen och olyckor och förhindra eller mildra negativ miljöpåverkan.	Organisationens riskfaktorer är inte identifierade. Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Upprätta rutiner för hantering av nödlägen och olyckor för att förhindra och minimera den negativa miljöpåverkan.

Organisationen ska regelbundet gå igenom där det behövs se över sin beredskap och sina rutiner för nödlägen och olyckor. Detta gäller i synnerhet efter det att nödlägen eller olyckor har inträffat.	Organisationens riskfaktorer är inte identifierade. Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Upprätta rutin för regelbunden granskning av rutiner för beredskap, nödlägen och olyckor.
Organisationen ska, där så är praktiskt möjligt, även regelbundet öva sådan beredskap.	Organisationens riskfaktorer är inte identifierade. Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Upprätta rutin för regelbundna övningar av beredskap.
<b>Införande och tillämpning</b>		
<b>Uppföljning</b>		
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att regelbundet övervaka och mäta sådant i verksamheten som kan ha betydande miljöpåverkan. Rutinerna ska omfatta dokumentering av uppgifter som redovisar organisationens miljöprestanda, tillämplig verksamhetsstyrning och överensstämmelse med organisationens övergripande och detaljerade miljömål.	Miljöaspekterna i organisationerna är inte identifierade och de betydande miljöaspekterna är inte fastställda. Organisationens miljöprestanda är inte fastställd.	Upprätta rutin för att övervaka, samla in data och mäta de betydande miljöaspekterna samt för att fastställa organisationens miljöprestanda. Uppgifterna ska dokumenteras.
Organisationen skall säkerställa att kalibrerad eller verifierad utrustning för övervakning och mätning används och att den underhålls. Organisationen skall bevara tillhörande redovisande dokument.	Ej aktuellt med kalibrerad och verifierad utrustning.	Ej aktuellt med kalibrerad och verifierad utrustning.
<b>Utvärdering av att lagar och andra krav följs</b>		
Enligt organisationens åtagande om att följa lagkrav, skall den upprätta, införa och underhålla rutiner för att regelbundet utvärdera att tillämpliga lagkrav följs.	Medvetenhet om de lagar och krav som organisationen berörs av saknas.	Upprätta laglista och rutin för att utvärdera att lagar som berör organisationer följs.
Organisationen ska bevara redovisande dokument från den regelbundna utvärderingen.	Organisationen har inte genomgått en utvärdering.	Dokumentera resultatet.
Organisationen ska utvärdera att den följer andra krav som den berörs av. Organisationen kan välja att kombinera denna utvärdering med utvärderingen att den följer lagar eller upprätta en separat rutin för detta.	De andra kraven som organisationen berörs av är inte identifierade.	Upprätta lista över andra krav som berör organisationen och rutin för att utvärdera att de följs.
Organisationen ska bevara redovisande dokument från den regelbundna utvärderingen	Organisationen har inte genomgått en utvärdering.	Resultatet från utvärderingen av kravefterlevnad ska dokumenteras.



Avvikelse, korrigerande och förebyggande åtgärder		
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att hantera inträffade eller tänkbara avvikelser och för att vidta korrigerande och förebyggande åtgärder. Avvikelse kan vara ej uppfyllelse av lagar, andra krav eller uppsatta mål. Det kan även vara att rutiner inte följs. Rutinerna ska ange krav för att:	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Rutiner för att åtgärda de avvikelser som kan uppstå ska upprättas.
1. Identifiera och korrigera avvikelser och vidta åtgärder för att mildra deras miljöpåverkan	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Rutinerna ska omfatta att identifiera avvikelser och att vidta åtgärder för att förhindra och minimera den negativa miljöpåverkan som följer.
2. Undersöka avvikelser, identifiera vad som har orsakat avvikelserna och vidta åtgärder för att förhindra att avvikelser upprepas	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Rutinen ska innefatta att avvikelser analyseras och att grundorsaken till avvikelserna undersöks och fastställs. Rutinen ska omfatta att orsaken till problemet löses så att avvikelserna inte sker igen.
3. Utvärdera behov av åtgärder för att förhindra avvikelser och vidta lämpliga åtgärder för att förhindra att avvikelserna inträffar	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Rutinen ska innefatta att behovet av ytterligare åtgärder för att förhindra nya avvikelser utvärderas och att de brister som framkommer åtgärdas.
4. Dokumentera resultaten av korrigerande och förebyggande åtgärder	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	De korrigerande och förebyggande åtgärder som har genomförts ska dokumenteras.
5. Granska effekten av korrigerande och förebyggande åtgärder	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Effekten av de åtgärder som genomförts ska följas upp och granskas.
Varje åtgärd ska vara ändamålsenlig i förhållande till problemets storlek och den miljöpåverkan som har uppstått	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Vid beslut om åtgärd ska företaget ta hänsyn till problemets storlek och den miljöpåverkan som har uppstått.
Organisationen ska säkerställa att varje nödvändig förändring av dokumentationen av miljöledningssystemet görs	Rutiner för att hantera avvikelser saknas.	Vid åtgärder och förändringar ska alla dokument som berörs uppdatera med ny information och ej aktuell dokumentation ska rensas bort.
Redovisande dokument		

Organisationen ska upprätta och underhålla redovisande dokument i den omfattning som behövs för att visa att organisationen uppfyller kraven i sitt miljöledningssystem och i denna standard samt för att kunna visa de resultat som har uppnåtts. Redovisande dokument är dokument som anger uppnådda resultat eller utgör bevis på utförda aktiviteter.	Dokumentation av miljöarbetet saknas.	Utvärdera vilka redovisande dokument som krävs i organisationen. Komplettera med de dokument som saknas.
Organisationen ska upprätta, införa och underhålla rutiner för att identifiera, förvara, skydda, återfinna, arkivera och gallra redovisande dokument	Dokumentation av miljöarbetet saknas.	Dokumentera miljöarbetet och hantera dokumenten på ett strukturerat sätt. Rutiner för att identifiera, förvara, skydda, återfinna, arkivera och gallra de redovisande dokumenten ska upprättas.
Redovisande dokument ska vara och förbli tydliga, identifierbara och spårbara	Dokumentation av miljöarbetet saknas.	Upprätta rutin för hur de redovisande dokumenten ska utformas för att de ska vara tydliga, identifierbara och spårbara.
<b>Internrevisioner</b>		
Organisationen ska säkerställa att interna revisioner av miljöledningssystemet genomförs med planerade intervall för att:	Ett miljöledningssystem saknas.	Upprätta rutin för interna revisioner. Fatta beslut om när och hur ofta revisionen ska genomföras.
1. Avgöra om miljöledningssystemet överensstämmer med planerade åtgärder för miljöledning, inklusive kraven i denna standard.	Ett miljöledningssystem saknas.	Utvärdera om miljöledningssystemet efterlevs och att ISO 14001 kraven efterlevs.
2. Avgöra om miljöledningssystemet har införts och underhållits på ett riktigt sätt.	Ett miljöledningssystem saknas.	Utvärdera om miljöledningssystemet tillämpas i organisationen och om det har uppdaterats och hållits aktuellt.
3. Ledningen information om resultat från revisioner.	Ett miljöledningssystem saknas.	Informera ledningen om resultatet från revisionen.
Organisationen ska planera, upprätta, införa och underhålla ett revisionsprogram med hänsyn till de berörda verksamheternas och aktiviteternas betydelse för miljön och till resultat från tidigare revisioner.	Ett miljöledningssystem och revisionsprogram saknas.	Upprätta ett revisionsprogram.
En revisionsrutin ska upprättas, införas och underhållas. Den skall behandla:	Ett miljöledningssystem och en revisionsrutin saknas.	Upprätta och inför en internrevisionsrutin samt en rutin för hur den ska underhållas. Följande åtgärder ska vidtas och besluten ska inkluderas i rutinen:

1. Ansvar och krav för att planera och genomföra revisioner, för att rapportera resultat och för att bevara tillhörande redovisande dokument.	Ett miljöledningssystem och en revisionsrutin saknas.	Utse ansvarig för att planera och genomföra revisioner, för att rapportera resultatet och för att bevara de redovisande dokumenten.
2. Identifiering av revisionskriterier, omfattning, frekvens och metoder.	Ett miljöledningssystem och en revisionsrutin saknas.	Fastställa revisionskriterier, vilken omfattning revisionen ska ha, hur ofta den ska genomföras och hur den ska genomföras.
Revisorer ska väljas och revisioner ska genomföras på sådant sätt att objektivitet och opartiskhet i revisionsprocessen säkerställs.	Ett miljöledningssystem och en revisionsrutin saknas.	Välj en revisor och säkerställ att revisionen utförs opartiskt.
<b>Ledningens genomgång</b>		
Högsta ledningen ska utvärdera miljöledningssystemet, med planerade intervall, för att säkerställa att det är fortsatt lämpligt, tillräckligt och verkningsfullt. Utvärderingarna ska omfatta en bedömning av möjligheter till förbättringar och av behovet av ändringar i miljöledningssystemet, inklusive ändringar i miljöpolicy och de övergripande och detaljerade miljömålen. Redovisande dokument från ledningens genomgång skall besvaras. Underlag för ledningens genomgång ska omfatta:	Ett miljöledningssystem saknas. I verksamheten finns ingen högsta ledning utan de flesta beslut fattas gemensamt på organisationens måndagsmöten.	Fastställ rutin för utvärdering av miljöledningssystemet, vilket ska redovisas på styrelsemötet, och utse en ansvarig för detta. Planera när och hur ofta utvärderingen ska ske. Här ska kontrolleras att miljöledningssystemet passar verksamheten, är tillräckligt utvecklat och omfattande samt att det är verkningsfullt. Utifrån utvärderingen ska en bedömning av möjligheter till förbättringar och av behovet av ändringar i miljöledningssystemet göras. Miljöpolicy och miljömålen ska utvärderas och förändras om nödvändigt. Utvärderingen ska dokumenteras med redovisande dokument. Underlag för genomgången ska finnas dokumenterat och ska omfattas av punkt 1-8.
1. Resultat från interna revisioner av miljöledningssystemet och utvärdering av hur organisationen uppfyller lagar och andra krav som den berörs av.	Ett miljöledningssystem saknas. Revisioner av miljöarbetet samt lag- och kravefterlevnad har inte genomförts.	Genomför och dokumentera resultatet från interna revisioner samt utvärdering av lag- och kravefterlevnad.

2. Information från externa intressenter, inklusive klagomål.	Det finns en inflödeslogg där händelser med kunder dokumenteras och coachrapporter där bolagen följs upp förs.	Upprätta rutin för hur inflödesloggen ska användas. Dokumentera information och klagomål från övriga externa intressenter.
3. Organisationens miljöprestanda.	Organisationens miljöprestanda är inte fastställd.	Fastställ och dokumentera organisationens miljöprestanda.
4. I vilken omfattning övergripande och detaljerade mål har nåtts.	Miljömål saknas.	Upprätta och följ upp miljömålen. Dokumentera målen samt uppföljningen.
5. Status för korrigerande och förebyggande åtgärder.	Det finns en ändringslogg för avvikelshantering och förebyggande åtgärder för ledningssystemet.	Upprätta rutin för hur ändringsloggen ska användas.
6. Uppföljning av åtgärder beslutade vid ledningens tidigare genomgångar.	VD/Styrelsen/ansvarig person har inte utvärderat miljöarbetet.	Dokumentera uppföljning av åtgärder från tidigare genomgångar av VD/styrelse/ansvarig person
7. Förändrade förhållanden, inklusive utveckling av lagar och andra krav som kan relateras till organisationens miljöaspekter.	De lagar och krav som berör organisationen har inte identifierats.	Följ upp och dokumentera förändrade förhållanden i omgivningen bland annat förändringar av lagar och andra krav som kan relateras till organisationens miljöaspekter.
8. Rekommendationer till förbättringar.	Ett miljöledningssystem saknas.	Dokumentera rekommendationer till förbättringar.
Enligt åtagandet om ständig förbättring ska resultat från ledningens genomgång inkludera beslut och åtgärder som rör eventuella förändringar av miljöpolicy, av övergripande och detaljerade mål och av andra delar av miljöledningssystemet.	Ledningen har inte utvärderat miljöarbetet.	För att uppnå ständig förbättring ska resultatet från utvärderingen samt VD/styrelsens genomgång innehålla beslut och åtgärder som rör förändringar och förbättringar av miljöledningssystemet. Det kan vara förbättringar av miljöpolicy, miljömål eller andra delar av miljöledningssystemet.

## BILAGA 7- Förteckning över lagar

Lag/förordning/Föreskrift/Allmänna råd och andra krav	Huvudsakligt innehåll	Så här påverkas Inkubatorn i Borås	Så här efterlevs kraven	Vad krävs
1 Kap. 1 § miljöbalken	Övergripande bestämmelser. Bestämmelserna i denna balk syftar till att främja en hållbar utveckling som innebär att försäkra den nuvarande och kommande generationer en hälsosam och god miljö	Inkubatorn i Borås ska förstå och tolka miljöbalken utifrån denna paragraf.	Laglista över för verksamheten aktuella lagar saknas	Att laglista upprättas
2 kap. 1 § miljöbalken	Bevisbördesregeln – Alla som bedriver eller avser att bedriva en verksamhet eller vidta en åtgärd är skyldiga att visa att de förpliktelser som följer av denna balk iaktas	Borås inkubator ska kunna visa att miljöbalken följs	I Inkubatorn i Borås miljöpolicy finns ett åtagande om att lagar och andra förordningar ska följas som minimikrav.	Att laglista samt en rutin för hur denna kontinuerligt hålls uppdaterad upprättas.
2 kap. 2 § miljöbalken	Kunskapskravet - Alla som bedriver eller avser att bedriva en verksamhet eller vidta en åtgärd skall skaffa sig den kunskap som behövs med hänsyn till verksamhetens eller åtgärdens art och omfattning för att skydda människors hälsa och miljön mot skada eller olägenheter.	Borås Inkubator ska ha kunskap om de förpliktelser som följer av miljöbalken samt övriga som behövs för att skydda människors hälsa och miljön. De ska ha kunskap om hur deras verksamhet påverkar miljön.	Laglista över för verksamheten aktuella lagar saknas. Miljöutbildning har ej genomförts. Företagets miljöaspekter är inte identifierade.	Att laglista upprättas och dokumenteras tillgängligt för alla i verksamheten. Upprätta ett utbildningsprogram. Identifiera verksamhetens miljöaspekter.

2 kap. 3 § miljöbalken	Åtgärdskravet - Alla som bedriver eller avser att bedriva en verksamhet eller vidta en åtgärd skall utföra de skyddsåtgärder, iaktta de begränsningar och vidta de försiktighetsmått i övrigt som behövs för att förebygga, hindra eller motverka att verksamheten eller åtgärden medför skada eller olägenhet för människors hälsa eller miljön. I samma syfte skall vid yrkesmässig verksamhet användas bästa möjliga teknik. Dessa försiktighetsmått skall vidtas så snart det finns skäl att anta att en verksamhet eller åtgärd kan medföra skada eller olägenhet för människors hälsa eller miljön.	Inkubatorn i Borås ska tillämpa rutiner och bästa möjliga teknik för att vidta åtgärder för att förebygga, hindra eller motverka att människors hälsa eller miljö skadas.	Inkubatorn i Borås källsorterar men rutiner för detta saknas. Tjänstebilen är inte en miljöbil, inga rutiner för miljöanpassade inköp eller val av transportsätt finns. Organisationens riskfaktorer och miljöaspekter är inte identifierade. Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Att riskfaktorer och miljöaspekter för verksamheten identifieras. Rutiner för miljöanpassade inköp, val av transportsätt, hur återvinning och källsortering ska ske upprättas samt för samtliga riskfaktorer ska upprättas. Granska och uppdatera brandskyddsrutinen.
2 kap. 4 § miljöbalken	Produktvalsregeln – Alla som bedriver eller avser att bedriva en verksamhet eller vidta en åtgärd skall undvika att använda eller sälja sådana kemiska produkter eller biotekniska organismer som kan befaras medföra risker för människors hälsa eller miljön, om de kan ersättas med sådana produkter eller organismer som kan antas vara mindre farliga. Motsvarande krav gäller i fråga om varor som innehåller eller har behandlats med en kemisk produkt eller bioteknisk organism	Inkubatorn i Borås ska vid val av kemiska produkter, så som vissa rengörings produkter, välja de som är minst farliga för människors hälsa och miljön. Den ansvarige för inköp av sådana produkter behöver informeras och följa detta.	Rutin för miljöanpassade inköp saknas.	Att rutin för miljöanpassade inköp upprättas. Personal som ansvarar för inköp i verksamheten bör få en utbildning i detta.
2 kap. 5 § miljöbalken	Alla som bedriver en verksamhet eller vidtar en åtgärd ska hushålla med råvaror och energi samt utnyttja möjligheterna till återanvändning och återvinning. I första hand ska förnybara energikällor användas.	Inkubatorn i Borås ska hushålla med energi och råvaror, så som kontorsmässiga förbrukningsvaror, och arbeta med att återanvända och återvinna så mycket som möjligt	I Inkubatorn i Borås miljöpolicy finns ett åtagande om att minska användningen av energi och material. Fjärrvärme används för uppvärmning. Rutin för miljöanpassade inköp samt för hur källsorteringen ska skötas på bästa sätt saknas.	Att rutin för miljöanpassade inköp samt för hur källsorteringen ska skötas upprättas. Förbrukning av råvaror och energi bör dokumenteras och förbättringsmål upprättas.

2 kap. 6 § miljöbalken	För en verksamhet eller åtgärd som tar i anspråk ett mark- eller vattenområde ska det väljas en plats som är lämplig med hänsyn till att ändamålet ska kunna uppnås med minsta intrång och olägenhet för människors hälsa och miljön			
2 kap. 7 § miljöbalken	Rimlighetsavvägning - Kraven i 2-5 §§ och 6 § första stycket gäller i den utsträckning det inte kan anses orimligt att uppfylla dem. Vid denna bedömning ska särskild hänsyn tas till nyttan av skyddsåtgärder och andra försiktighetsmått jämfört med kostnaderna för sådana åtgärder.	Inkubatorn i Borås ska uppfylla Kraven i 2-5 §§ och 6 § första stycket i den utsträckning de anses nödvändiga och rimliga för deras verksamhet med hänsyn till kostnaderna för åtgärderna.		
15 kap. 1 § miljöbalken	Med avfall avses varje föremål eller ämne som innehavaren gör sig av med eller avser eller är skyldig att göra sig av med. Ett ämne eller föremål som blivit avfall upphör att vara avfall, om det har hanterats på ett sätt som innebär återvinning och uppfyller krav i fråga om fortsatt användning enligt föreskrifter som har meddelats med stöd av 9 eller 28 §	Inkubatorn i Borås hanterar avfall och ska därför känna till definitionerna i 15.kap 1-5 §§ för att kunna hantera detta på ett korrekt sätt	Laglista samt rutin för avfallshanteringen saknas.	Att laglista samt rutin för avfallshanteringen upprättas.
15 kap. 2 § miljöbalken	Med hushållsavfall avses avfall som kommer från hushåll samt därmed jämförligt avfall från annan verksamhet	Inkubatorn i Borås hanterar hushållsavfall	Laglista samt rutin för avfallshanteringen saknas.	Att laglista samt rutin för avfallshanteringen upprättas.
15 kap. 3 § miljöbalken	Med hantering av avfall avses 1. insamling, transport, återvinning, bortskaffande eller annan fysisk befattning med avfall, eller 2. åtgärder som inte innebär fysisk befattning med avfall men som syftar till att avfall samlas in, transporteras, återvinns, bortskaffas eller byter ägare eller innehavare		Laglista samt rutin för avfallshanteringen saknas.	Att laglista samt rutin för avfallshanteringen upprättas.
15 kap. 5 § miljöbalken	Med fastighetsinnehavare avses i detta kapitel den som äger fastigheten eller den som enligt 1 kap. 5 § fastighets-taxeringslagen (1979:1152) ska anses som fastighetsägare	Inkubatorn i Borås äger inte fastigheten som de sitter i.		

15 kap. 5a § miljöbalken	Den som innehar avfall skall se till att avfallet hanteras på ett hälso- och miljömässigt godtagbart sätt.	Inkubatorn i Borås ska hantera avfallet på ett hälso- och miljömässigt godtagbart sätt.	Laglista samt rutin för avfallshanteringen saknas	Att laglista samt rutin för avfallshanteringen upprättas
15 kap. 18 § miljöbalken	Hantering av avfall - När avfall skall transporteras genom kommunens eller en producents försorg, får avfall inte komposteras eller på annat sätt återvinnas eller bortskaffas av fastighetsinnehavaren eller nyttjanderättshavaren. Vad som sägs i första stycket gäller dock inte om avfallet kan tas om hand på fastigheten utan risk för olägenhet för människors hälsa eller miljön	När Inkubatorn i Borås kör iväg delar av sitt avfall ska de följa denna lag.	Rutin för bortskaffning av avfall saknas.	Att rutin för bortskaffning av avfall upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 1 §	Denna förordning innehåller bestämmelser om avfall och avfallens hantering.	Inkubatorn i Borås hanterar avfall och behöver därför känna till några av paragraferna i denna förordning	Laglista saknas.	Att laglista upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 3 §	Definitioner - Brännbart avfall är avfall som brinner utan energitillskott efter det att förbränningsprocessen har startat. Farligt avfall är ett ämne eller ett föremål som är markerat med en asterisk (*) i bilaga 4 i avfallsförordningen. Organiskt avfall är biologiskt avfall, plastavfall och annat avfall som innehåller organiskt kol.	Inkubatorn i Borås hanterar avfall och behöver därför känna till definitionerna för att kunna hantera avfall på ett korrekt sätt.	Laglista saknas.	Att laglista upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 7 §	Definition av batteri - med ett batteri avses en källa till elektrisk energi som består av en eller flera battericeller och där energin genereras genom direkt omvandling av kemisk energi.	Inkubatorn i Borås hanterar batterier och bör därför känna till definitionen.	Laglista samt rutin för avfallshanteringen saknas	Att laglista och rutin för avfallshantering upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 8 §	Definition elektiska produkter - Med elektriska och elektroniska produkter avses produkter som i sin utformning och för en korrekt funktion är beroende av elektriska strömmar eller elektromagnetiska fält	Inkubatorn i Borås hanterar elektriska produkter och bör därför känna till definitionen.	Laglista saknas.	Att laglista upprättas.



Avfallsförordningen (2011:927) 14 §	Brännbart avfall ska förvaras och transporteras bort skilt från annat avfall.	Inkubatorn i Borås hanterar brännbart avfall och ska förvara det skilt från annat avfall.	Rutin för hantering av avfall saknas.	Att rutin för hantering av avfall upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 16-19 §	Blandning av farligt avfall - Farligt avfall får inte inte blandas eller spädas ut med andra slag av farligt avfall, annat avfall eller andra ämnen och material. Om så skett ska de separeras om det behövs från miljöskyddssynpunkt, är tekniskt möjligt, och är ekonomiskt rimligt.	Inkubatorn i Borås hanterar brännbart avfall och ska göra så på ett korrekt sätt enligt paragraferna.	Rutin för hantering av avfall saknas.	Att rutin för hantering av avfall upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 25 §	Den som innehar avfall som innehåller eller utgörs av elektriska och elektroniska produkter ska-,  1. sortera ut de elektriska och elektroniska produkterna och hantera dem skilt från annat avfall, och  2. hantera de elektriska och elektroniska produkterna på ett sätt som främjar återanvändning av hela eller delar av produkterna och i övrigt underlättar återvinning eller annan hantering som är godtagbar från miljösynpunkt.  Om ett batteri är inbyggt eller på annat sätt ingår i en annan vara och batteriet med lätthet kan avlägsnas från den andra varan, ska batteriet vid tillämpningen av första stycket avlägsnas från den andra varan.	Inkubatorn i Borås hanterar elektriska och elektroniska produkter och ska göra så enligt paragrafen.	Rutin för hantering av avfall saknas.	Att rutin för hantering av avfall upprättas.
Avfallsförordningen (2011:927) 42 §	Transport av farligt avfall- Den som avser att transportera farligt avfall som har uppkommit i en yrkesmässig verksamhet ska anmäla detta till länsstyrelsen.	Inkubatorn i Borås kommer att behöva transportera t.ex. egna uttjänade lysrör vilka klassas som farligt avfall och är därmed skyldiga att anmäla detta till länsstyrelsen	Rutin för bortskaffning av avfall saknas.	Att rutin för bortskaffning av avfall upprättas.

Avfallsförordningen (2011:927) 55 §	Den som bedriver en yrkesmässig verksamhet där farligt avfall uppkommer ska för varje slag av farligt avfall föra anteckningar om den mängd avfall som uppkommer årligen, och vart avfallet transporterats.	Inkubatorn i Borås är skyldiga att föra anteckningar om hur det farliga avfallet hanteras och om dess mängd.	Dokumentation av hur det farliga avfallet hanteras och om dess mängd saknas.	Att dokumentation av hur farligt avfall hanteras och dess mängd förs.
Borås renhållningsordning	I denna anges hur avfallet ska hanteras i Borås kommun. Alla enskilda, hushåll och företag har ansvar för att hantera sitt avfall på ett korrekt sätt så att risk för skada eller olägenhet för människors hälsa och miljön inte uppkommer och så att återvinning och miljösäker behandling underlättas.	Inkubatorn i Borås hanterar avfall inom kommunen och ska göra så enligt denna renhållningsordning	Laglista saknas.	Att laglista och rutin för avfallshantering upprättas.
Naturvårdsverkets föreskrifter och allmänna råd om hantering av brännbart avfall och organiskt avfall (NFS 2004:4)	Föreskrifter och allmänna råd knutna till avfallsförordningen angående sortering av brännbart avfall, undantag från kravet att brännbart avfall skall förvaras och transporteras bort skilt från annat avfall, undantag från förbudet mot deponering av utsorterat brännbart avfall och organiskt avfall, och dispens för deponering av utsorterat brännbart avfall och organiskt avfall.	Inkubatorn i Borås hanterar brännbart- och organiskt avfall och bör därför följa de föreskrifter och allmänna råd som finns på området.	Laglista saknas.	Att laglista och rutin för avfallshantering upprättas.
Förordning (2006:1273) om producentansvar för förpackningar 8§	Hushåll och andra förbrukare skall sortera ut förpackningar från hushållsavfall och annat avfall och lämna dem för borttransport i de insamlingssystem som producenterna eller kommunen tillhandahåller för sådant avfall.	Inkubatorn i Borås hanterar förpackningar.	Rutin för hantering av avfall saknas.	Att rutin för hantering av avfall upprättas.
Förordning (1994:1205) om producentansvar för returpapper 5§	Hushåll och andra konsumenter av tidningar skall sortera ut returpapper från hushållsavfall och annat avfall och lämna det för insamling i de insamlingssystem som producenterna tillhandahåller	Inkubatorn i Borås hanterar returpapper och ska göra detta korrekt enligt denna paragraf	Rutin för hantering av avfall saknas.	Att rutin för hantering av avfall upprättas.
Förordning (1997:645) om batterier 7 §	Kasserade batterier skall sorteras ut och hanteras skilt från annat avfall. Om ett batteri är inbyggt eller på annat sätt ingår i en annan kasserad vara och batteriet med lätthet kan avlägsnas från den andra varan, skall batteriet avlägsnas från den andra varan.	Inkubatorn i Borås hanterar kasserade batterier och ska göra så enligt denna paragraf	Rutin för hantering av avfall saknas.	Att rutin för hantering av avfall upprättas.

Lag (2003:778) om skydd mot olyckor 1 kap 1§	Bestämmelserna i denna lag syftar till att i hela landet bereda människors liv och hälsa samt egendom och miljö ett med hänsyn till de lokala förhållandena tillfredsställande och likvärdigt skydd mot olyckor.	Inkubatorn i Borås ska följa denna lag.	Rutin för olyckshändelser saknas. Organisationens riskfaktorer är inte identifierade. Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Att rutin för olyckshändelser upprättas. Riskfaktorer ska identifieras och brandskyddsrutinen bör ses över och uppdateras.
Lag (2003:778) om skydd mot olyckor 2 kap 1§	Den som upptäcker eller på annat sätt får kännedom om en brand eller om en olycka som innebär fara för någons liv eller allvarlig risk för någons hälsa eller för miljön skall, om det är möjligt, varna dem som är i fara och vid behov tillkalla hjälp. Detsamma gäller den som får kännedom om att det föreligger en överhängande fara för en brand eller en sådan olycka.		Det finns brister i brandskyddsrutinen.	Att brandskyddsrutinen ses över och uppdateras.
Lag (2003:778) om skydd mot olyckor 2 kap 2§	Ägare eller nyttjanderättshavare till byggnader eller andra anläggningar skall i skäligen omfattning hålla utrustning för släckning av brand och för livräddning vid brand eller annan olycka och i övrigt vidta de åtgärder som behövs för att förebygga brand och för att hindra eller begränsa skador till följd av brand.	Inkubatorn i Borås äger inte lokalen men nyttjar den.	Utrustning för släckning av brand finns. Det finns brister i brandskyddsrutinen. Rutin för övning av brandberedskap saknas.	Att brandskyddsrutinen ses över och uppdateras. Upprätta rutin för regelbundna övningar av brand beredskap.
Statens räddningsverks allmänna råd och kommentarer om systematiskt brandskyddsarbete	För att uppfylla kraven i lagen (2003:778) kap 2 1-2§ om skydd mot olyckor bör ett systematiskt och kontinuerligt brandskyddsarbete bedrivas under byggnadens eller anläggningens hela användningstid. I detta ingår att brandskyddet bör dokumenteras. Åtgärder som kan vidtas kan vara av teknisk eller organisatorisk karaktär. Åtgärder av teknisk karaktär kan vara anskaffande av utrustning för brandsläckning medan åtgärder av organisatorisk karaktär kan vara utbildning och information.	Inkubatorn i Borås bör följa detta allmänna råd.	Utrustning för släckning av brand finns. Det finns brister i brandskyddsrutinen. Rutin för övning av brandberedskap saknas.	Att brandskyddsrutinen ses över och uppdateras. Upprätta rutin för regelbundna övningar av brand beredskap.

## BILAGA 8- Krav från Borås Stad

Krav	Huvudsakligt innehåll	Så här påverkas Inkubatorn i Borås	Så här efterlevs kraven	Vad krävs
Miljöplan	När verksamhetsplanen antas ska varje nämnd/styrelse fastställa en miljöplan för hur förvaltningen/kommundelen/bolaget ska arbeta med miljömålen under året. Miljöplanen ska redovisa den handlingsplan och organisation som behövs för att nå målen.	Inkubatorn i Borås styrelse ska fastställa en miljöplan för hur bolaget ska arbeta med miljömålen under året. Miljöplanen ska redovisa den handlingsplan och organisation som behövs för att nå målen.	Miljömål och miljöplan saknas	Att miljömål, miljöplan samt handlingsplan för miljöarbetet upprättas.
Redovisning	Bolaget ska i årsredovisningen visa för sin nämnd/styrelse hur miljömålen i den egna miljöplanen följs upp. Denna redovisning ska skickas till Kommunstyrelsen.	Inkubatorn i Borås ska, inför styrelsen, redovisa att miljömålen i miljöplanen följs upp. Redovisningen ska skickas till kommunstyrelsen.	Miljömål och miljöplan saknas	Att en redovisningsrutin upprättas
Miljökoordinator	På varje förvaltning/kommundel/bolag ska det finnas en miljökoordinator som samordnar verksamhetens miljöarbete och har kontakt med Kommunledningskansliets miljöstrateg	Inkubatorn i Borås ska ha en miljökoordinator	Miljökoordinator saknas	Att en miljökoordinator som har kontakt med kommunkansliets miljöstrateg utses
Miljöombud	Varje arbetsplats med fler än 5 anställda ska ha ett miljöombud som driver miljöarbetet på arbetsplatsen och regelbundet rapporterar arbetet till miljökoordinatör.	Inkubatorn i Borås ska ha ett miljöombud	Miljöombud saknas	Att ett miljöombud utses
<b>Borås Stads miljöpolicy</b>				
Lagar	Vi ska sträva efter att alltid leva upp till eller överträffa lagens krav.	Inkubatorn i Borås ska sträva efter att leva upp till eller överträffa de lagar som berör verksamheten	Kravet finns med i med i Inkubatorn i Borås miljöpolicy. Lagförteckning saknas	Upprätta lagförteckning och rutin för att hålla denna uppdaterad

Kretsloppsprincipen	Vi väljer produkter som kan återanvändas eller återvinnas och tas om hand med minsta möjliga resursförbrukning och utan att skada naturen.	Inkubatorn i Borås ska vid inköp ta hänsyn till produktens miljöpåverkan även efter användningen	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås minska miljöbelastningen på kontoret genom att ställa relevanta miljökrav vid inköp av varor och tjänster. Inköpsrutin som säkerställer detta saknas.	Upprätta inköpsrutin som säkerställer att kretsloppsprincipen efterlevs
Hushållningsprincipen	Vi använder råvaror och energi så effektivt som möjligt. Vi återanvänder hellre än återvinner, och producerar så litet avfall som möjligt. Vi väljer förnybara energislag för uppvärmning och transporter.	Inkubatorn i Borås ska använda råvaror och energi så effektivt som möjligt. Det ska användas förnybara energislag för uppvärmning och transport.	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås minska användningen av energi och material, hantera avfall och pappersåtervinning på bästa sätt samt minska sin miljöbelastning från transporter. Rutiner som säkerställer detta samt riktlinjer för inköp av tjänstefordon saknas. Uppvärmning sker med fjärrvärme dvs. förnybart energislag.	Upprätta riktlinjer för tjänsteresor samt för inköp av tjänstefordon som säkerställer att förnybara energislag väljs vid transporter. Upprätta tydliga rutiner för hantering och återvinning av avfall. Använda förnybara energislag för uppvärmning.
Försiktighetsprincipen	Vi arbetar för att förebygga eller minska risker för skador på hälsan eller miljön. Ibland avstår vi en handling som medför en risk för skada på miljön.	Inkubatorn i Borås ska ha rutiner för att hantera olyckor och incidenter för att förhindra och minimera den miljöpåverkan som kan uppstå i samband med detta.	Det finns brister i brandsäkerhetsrutinen. Riskfaktorer är inte dokumenterade.	Åtgärda bristerna i brandsäkerhetsrutinen samt identifiera risker i verksamheten. Upprätta rutin för att hålla de identifierade riskerna uppdaterade.
Utbytesprincipen	Vi ersätter alla miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder med mindre skadliga alternativ, om det inte medför orimliga merkostnader.	Inkubatorn i Borås ska ersätta alla miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder med mindre skadliga alternativ, om det inte medför orimliga merkostnader.		Inventera organisationens miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder och utvärdera om dessa kan ersättas. Upprätta inköpsrutin som säkerställer att miljö- och hälsofarliga produkter inte köps in.

Kunskapskravet	Vi skaffar oss den kunskap som behövs för att skydda människors hälsa och miljö mot skador och olägenheter.	Inkubatorn i Borås ska skaffa kunskap om verksamhetens miljöaspekter och påverkan. Medarbetarna ska ha kunskap om hur de ska hantera arbetsuppgifter för att förhindra och minimera organisationens negativa miljöpåverkan.	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås genomföra och utveckla sitt uppdrag så att relevanta miljöaspekter alltid hanteras på ett seriöst och kompetent sätt. Inkubatorn i Borås har inte utrett och dokumenterat organisationens miljöaspekter. Medarbetarna saknar en verksamhetsanpassad miljöutbildning.	Skaffa kunskap om verksamhetens miljöpåverkan samt upprätta ett utbildningsprogram.
<b>Rekommendationer</b>	<b>Huvudsakligt innehåll</b>	<b>Så här påverkas Inkubatorn i Borås</b>	<b>Så här efterlevs kraven</b>	<b>Vad krävs</b>
	Även i upphandlingen av varor och tjänster agerar kommunkoncernen för ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart samhälle. Ett verktyg som kan användas i upphandlingen är miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier. Verktöget är en internetbaserad databas med förslag till miljökriterier vid upphandling.	Inkubatorn i Borås ska i upphandlingen av varor ta hänsyn till ett ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbart samhälle.	Upphandling har hittills inte varit aktuellt för Inkubatorn i Borås.	Använda miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier.
	Miljöledningssystem är ett bra verktyg för att prioritera och följa upp de miljöinsatser som väntas ge bäst effekt inom kommunens olika verksamhetsområden.	Upprättandet av ett miljöledningssystem kan vara ett bra verktyg för Inkubatorn i Borås att uppnå aktuella krav samt åtaganden i den egna miljöpolicy	Inkubatorn i Borås saknar ett strukturerat miljöarbete.	Upprätta ett miljöledningssystem

	Genom miljöhänsyn vid köp av varor och tjänster kan vi minska andelen farliga kemikalier och produkter som påverkar vår hälsa och miljön negativt. Vi kan också genom att sopsortera minska utsläppet av farliga kemikalier till mark, luft och vatten. Miljöhänsyn vid städning, trädgårdsarbete, biltvätt, personhygien och skönhetsvård är andra exempel på hur vi kan minska utsläppet av kemikalier till mark, luft och vatten.	Inkubatorn i Borås bör vid inköp av varor och tjänster ta hänsyn till miljön. Inkubatorn i Borås ska ersätta alla miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder med mindre skadliga alternativ, om det inte medför orimliga merkostnader.	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås minska miljöbelastningen på kontoret genom att ställa relevanta miljökrav vid inköp av varor och tjänster, minska användningen av material samt hantera avfall och pappersåtervinning på bästa sätt. Inköpsrutin som säkerställer detta saknas.	Upprätta en inköpsrutin som säkerställer miljöhänsyn vid köp av varor och tjänster. Upprätta tydliga rutiner för hantering och återvinning av avfall. Inventera organisationens miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder och utvärdera om dessa kan ersättas. Upprätta inköpsrutin som säkerställer att miljö- och hälsofarliga produkter inte köps in. Miljöutbilda lokalvård.
<b>Miljömål</b>	<b>Huvudsakligt innehåll</b>	<b>Så här kan Inkubatorn i Borås bidra</b>	<b>Så här bidrar Inkubatorn i Borås idag</b>	<b>Hur kan Inkubatorn i Borås gå tillväga</b>
2010	Boråsarna är medvetna om de långsiktiga vinsterna med att arbeta för att minska den negativa miljöpåverkan.	Utbilda medarbetare inom miljö. Påverka kunder genom information och utbildningsinsatser.	Medarbetarna saknar relevant miljöutbildning	Upprätta ett utbildningsprogram i organisationen. Inkludera miljöinformation och utbildning i kundprocessen.
2015	Alla invånare har goda kunskaper om vad som krävs för en hållbar utveckling och att deras eget agerande och val i vardagen kan påverka utvecklingen.	Utbilda medarbetare inom miljö. Påverka kunder genom information och utbildningsinsatser.	Medarbetarna saknar relevant miljöutbildning	Upprätta ett utbildningsprogram i organisationen. Inkludera miljöinformation och utbildning i kundprocessen.
2010	Alla kommunens förvaltningar och bolag har ett välstrukturerat miljöarbete.	Upprätta ett strukturerat och dokumenterat miljöarbete	Ett strukturerat miljöarbete saknas	Upprätta ett miljöledningssystem
2010	Alla anställda i Borås Stad har god kunskap om miljömålen och deras bakgrund, samt om det interna miljöarbetet.			
2010	Personal som sköter upphandling i förvaltningar och bolag har utbildning i miljöanpassade inköp.	Ekonomi och inköpsansvarig bör utbildas i miljöanpassade inköp	Kunskap om miljöanpassade inköp saknas	Utbilda ekonomi- och inköpsansvarig i miljöanpassade inköp

2010	Borås Stad arbetar med hållbar upphandling.			
2015	Alla kommunala bolag och förvaltningar har miljöledningssystem eller likvärdigt system.	Upprätta ett miljöledningssystem	Ett strukturerat miljöarbete saknas	Upprätta ett miljöledningssystem
		Inkubatorn i Borås ska använda råvaror och energi så effektivt som möjligt. Det ska använda förnybara energislag för uppvärmning och transport.	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås minska användningen av energi och material, hantera avfall och pappersåtervinning på bästa sätt samt minska sin miljöbelastning från transporter. Rutiner som säkerställer detta samt riktlinjer för inköp av tjänstefordon saknas. Uppvärmning sker med fjärrvärme dvs. förnybart energislag.	Upprätta riktlinjer för tjänsteresor samt för inköp av tjänstefordon som säkerställer att förnybara energislag väljs vid transporter. Upprätta tydliga rutiner för hantering och återvinning av avfall. Använda förnybara energislag för uppvärmning.
2010	Vi klarar den nationella miljö kvalitetsnormen för partiklar.			
2010	Utsläppen av flyktiga organiska ämnen (ej metan) är 55 procent lägre än 1990.			
2010	Försurningsläget i Borås förvärras inte.			
2015	Utsläppen av koldioxid från transporter har minskat med 20 procent sedan 1990.			
2015	Utsläppen av koldioxid per invånare och år har minskat med 40 procent sedan 1990.			
2015	Vi klarar de nationella miljö kvalitetsmålen för benzo(a)pyren.			
2020	Utsläppen av koldioxid per invånare och år har minskat med 50 procent sedan 1990.			



2020	Vi använder inte olja för att värma bostäder eller lokaler.			
2020	Samhället är 20 procent mer energieffektivt än 2005.			
2025	Utsläppen av koldioxid per invånare och år har minskat med 60 procent sedan 1990.			
2010	Antalet kunder anslutna till fjärrvärme är 4500 stycken.			
2010	50 procent av personfordonen i Borås Stad är miljöfordon.			
2010	Den fjärrvärme som Borås Energi och Miljö producerar är till 95 procent baserad på biobränsle och utsorterat brännbart avfall.			
2012	Borås Stad använder inga fossila bränslen för uppvärmning.			
2015	75 procent av Borås Stads transporter och tjänsteresor är fossilbränslefria eller sker med miljöfordon.			
2020	Borås Stads transporter och tjänsteresor sker med miljöfordon eller är fossilbränslefria.			
	Genom miljöhänsyn vid köp av varor och tjänster kan vi minska andelen farliga kemikalier och produkter som påverkar vår hälsa och miljön negativt. Vi kan också genom att sopsortera minska utsläppet av farliga kemikalier till mark, luft och vatten. Miljöhänsyn vid städning, biltvätt och personhygien är andra exempel på hur vi kan minska utsläppet av kemikalier till mark, luft och vatten.	Inkubatorn i Borås ska ersätta alla miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder med mindre skadliga alternativ, om det inte medför orimliga merkostnader.		Inventera organisationens miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder och utvärdera om dessa kan ersättas. Upprätta inköpsrutin som säkerställer att miljö- och hälsofarliga produkter inte köps in. Utbilda lokalvård i miljöfrågor och ekonomi- och inköpsansvarig i miljöanpassade inköp.

2010	Fosfor- och kväveutsläppen till sjöar och vatten- drag har minskat jämfört med 1995.			
2015	Vi har minskat påverkan från dagvattenutsläpp i tätorterna.			
2015	Alla vattenområden i Borås har nått god ekologisk status.			
2010	Vattenförbrukningen i kommunens lokaler har minskat med 5 procent jämfört med 2005.			
2010	Utsläpp av bly, kadmium, kvicksilver och bio- ackumulerande ämnen 32 till mark, vatten och luft är inte högre än 2005.			
Kemikalier och tungmetaller sprids i naturen via till exempel läkemedel, datorer och rengöringsprodukter. Utsläpp av ozonnedbrytande ämnen från till exempel kylanläggningar har lett till att mer skadlig ultraviolet solstrålning når jorden. Genom miljöhänsyn vid köp av varor och tjänster kan andelen farliga kemikalier och produkter som påverkar vår hälsa och miljön negativt minskas. Genom att sopsortera minskas utsläppet av farliga		Inkubatorn i Borås ska ersätta alla miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder med mindre skadliga alternativ, om det inte medför orimliga merkostnader.	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås minska miljöbelastningen på kontoret genom att ställa relevanta miljökrav vid inköp av varor och tjänster, minska användningen av material samt hantera avfall och pappersåtervinning på bästa sätt. Inköpsrutin som säkerställer detta saknas.	Inventera organisationens miljö- och hälsofarliga produkter, ämnen och metoder och utvärdera om dessa kan ersättas. Upprätta inköpsrutin som säkerställer att miljö- och hälsofarliga produkter inte köps in. Upprätta tydliga rutiner för hantering och återvinning av avfall. Utbilda lokalvård i miljöfrågor och ekonomi- och inköpsansvarig i miljöanpassade inköp.

kemikalier till mark, luft och vatten. Miljöhänsyn vid städning, biltvätt, och personhygien är andra exempel på hur vi kan minska utsläppet av kemikalier till mark, luft och vatten.				
2010	Utsläpp av ozonnedbrytande ämnen har upphört till största delen.			
2010	Halterna av radioaktiva ämnen är låga.			
2010	Antalet fall av hudcancer orsakade av UV-strålning har inte ökat sedan 2000.			
2015	Fastigheter där PCB-halten överstiger 0,050 viktenheter är sanerade.			
2015	Antalet lågstrålande zoner har inte minskat sedan 2010.			
2010	Användningen av produkter som innehåller bly, kadmium, kvicksilver och bioackumulerande ämnen har minskat.			
2010	Användning av freonen HCFC är avvecklad.			

2010	Halterna av kvicksilver och kadmium i avloppsslammet har minskat.			
		Inkubatorn i Borås ska använda råvaror och energi så effektivt som möjligt. Det ska använda förnybara energislag för uppvärmning och transport.	Enligt miljöpolicy ska Inkubatorn i Borås minska användningen av energi och material, hantera avfall och pappersåtervinning på bästa sätt samt minska sin miljöbelastning från transporter. Rutiner som säkerställer detta samt riktlinjer för inköp av tjänstefordon saknas. Uppvärmning sker med fjärrvärme dvs. förnybart energislag.	Upprätta riktlinjer för tjänsteresor samt för inköp av tjänstefordon som säkerställer att förnybara energislag väljs vid transporter. Upprätta tydliga rutiner för hantering och återvinning av avfall. Använda förnybara energislag för uppvärmning.
2010	Andelen resande med kollektivtrafik i förhållande till resande med bil har ökat.			
2010	Vi förbrukar högst 100 kWh/m <sup>2</sup> och år i nya enbostadshus och högst 90 kWh/m <sup>2</sup> och år i nya lokaler.			
2010	Elförbrukningen per invånare har minskat med 10 procent från år 2000.			
2010	Energiförbrukningen i bostäder och lokaler har minskat med 20 procent från 1998.			
2010	Andelen fossila energikällor i bostäder och lokaler har minskat till högst 20 procent.			
2010	De bostäder och lokaler där människor vistas ofta eller länge har god ventilation.			
2010	Andelen rent återanvänt material har ökat till minst 10 procent av ballastanvändningen.			
2015	Antalet bullerstörda av trafik har minskat till max 5 000 personer.			

2015	De kommunala fastigheterna har minst 600 m <sup>2</sup> solfångare			
------	--	--	--	--

## BILAGA 9- Kemikalielista

Produkt	Användningsområde	Mängd (ml)	Miljömärkning	Kommentar
Grönsåpa	Allmän rengöring	25000	Bra Miljöval	
Underhållningsvax	Golvskötsel	5000	Svanen	
Ajax Fettlösare	Fettlösare	1000		
Specta glasrent	Fönsterputs	5000		
Farena flytande tvål	Handtvätt	15000		
Jif Cream	Allmän rengöring	1000	Svanen	
At home	Doftspray	2400		Extremt brandfarlig
Insette	Doftspray	300		Extremt brandfarlig
ICA Maskindisk	Maskindiskmedel	150 tabl	Svanen	
Jif Kök	Köksrengöring	1000	Svanen	
Yes Original	Handdiskmedel	2000	Svanen	
Durable	Antibakteriell handgel	10500		Brandfarlig
Pur-Eco Glas	Fönsterrengöring	750	EU-blomman, Svanen	
Grumme Grönsåpa	Allmän rengöring	750	Bra Miljöval	
LdB Soap Olive	Handtvätt	500	Bra Miljöval	
Naturtvål	Handtvätt	350	Bra Miljöval	
Tvålull	Allmän rengöring	1 pkt		
Ajax Universalrengöring	Allmän rengöring	1000		
Jif Antikalk	Allmän rengöring	750		
Spar sköljglans	Maskindisk	500		
Rent & Fint Spishäll	Köksrengöring			
Handtvål	Fast behållare			
Produkt	Användningsområde	Förvarad mängd (kg)	Miljömärkning	Kommentar
R22	Kylmedel	10.4		Miljöfarlig, Farlig för ozonskiktet
R410A	Kylmedel	1.5		
R417A	Kylmedel	0.7		

Kemikalielistan bygger på uppgifter från en tidigare utförd miljöutredning av Drivhusets verksamhet. Drivhuset delar lokaler och lokalvård med Inkubatorn i Borås. Uppgifterna är kontrollerade av lokalvård och hyresvärd.

## BILAGA 10- Bedömning av miljöaspekter

Miljöaspekt/kriterium	Omfattning	Motivering	Kritikalitet	Motivering	Förändringsmöjlighet	Motivering	Resultat	Lag- eller ägarkrav
<b>Påverkansmöjlighet</b>	5	Möter stort antal kunder	5	Alla typer av miljöpåverkan	5	Idag obefintlig. Stor möjlighet till förbättring.	5.0	Nej
<b>Kompetens</b>	4	Krävs kompetens hos alla medarbetare så att de kan utföra arbetsuppgifter med miljöhänsyn	5	Alla typer av miljöpåverkan	5	Stora brister. Stora förbättringsmöjligheter.	4.0	Ja
<b>Tjänsteresor</b>	4	Mycket resor i samband med konferenser och kundbesök	4	Koldioxidutsläpp	5	Saknas rutiner i dagsläget. Enkla åtgärder kan ge resultat.	3.2	Ja
<b>Avfallshantering</b>	3	Tjänsteföretag, enbart avfall från kontorsverksamhet	4	Övergödning, försurning, gifter i naturen	3	Enkelt att skapa rutiner med miljöhänsyn. Finns idag rutiner som bör ses över.	1.4	Ja
<b>Inköp</b>	2	Förbrukning av kontorsmaterial och mindre mängd livsmedel	3		5	Idag saknas rutiner. Enkelt skapa rutiner med miljöhänsyn.	1.2	Ja
<b>Elförbrukning</b>	2	Enbart från kontorsverksamhet	4	Koldioxidutsläpp	3	Kan skaffa miljöel.	1.0	Nej
<b>Olyckor</b>	1	Aldrig inträffat någon olycka	5	Brand	4	Bristande rutiner. Enkelt att åtgärda.	0.8	Ja
<b>Resor till och från anläggningen</b>	3	Sker varje dag	3	Koldioxidutsläpp	2	Svårt att förändra hur medarbetarna agerar som privatpersoner. Dessutom är många beroende av att resa med bil.	0.7	Nej

<b>Kemikaliehantering</b>	1	Kylmedel och städartiklar	4	Övergödning, försurning, gifter i naturen	3	Enkelt att skapa rutiner med miljöhänsyn. Då fatsighetskötarens ansvar för kylmedel är det svårt att förändra. Städartiklarna består mestadels av grönsåpa.	0.5	Ja
<b>Uppvärmning</b>	2	Enbart från kontorsverksamhet	4	Koldioxidutsläpp	1	Använder idag fjärrvärme. Svårt att förbättra.	0.3	Ja
<b>Vattenförbrukning</b>	2	Enbart från kontorsverksamhet	3		1	Normal nivå. Svårt att minska.	0.2	Nej