



EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH LÄRANDE,
AVANCERAD NIVÅ, 30 HP
STOCKHOLM, SVERIGE 2017

Hållbarhetsarbete och kommunikation

En studie av AB Bollnäs Bostäders verksamhet

Ia Guttenkunst

Sustainability work and communication

A study of AB Bollnäs Bostäder's business

Ia Guttenkunst

EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH LÄRANDE PÅ PROGRAMMET CIVILINGENJÖR OCH LÄRARE

Huvudhandledare: Susanne Engström, Skolan för teknikvetenskaplig kommunikation och lärande, Kungliga tekniska högskolan.

Biträdande handledare: Monika Olsson, Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, Kungliga tekniska högskolan.

Uppdragsgivare: AB Bollnäs Bostäder.

Extern handledare: Lena Hansson, AB Bollnäs Bostäder.

Examinator: Rebecca Hincks, Skolan för teknikvetenskaplig kommunikation och lärande, Kungliga tekniska högskolan.

Sammanfattning

Syftet med studien har varit att synliggöra AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete utifrån 18 framtagna hållbarhetskategorier fördelade på de ekologiska, sociala och ekonomiska hållbarhetsaspekterna. De ekologiska och sociala hållbarhetskategorierna är tagna från ISO26000, en standard som beskriver företags samhällsansvar, och de ekonomiska hållbarhetskategorierna är framtagna med utgångspunkt i tidigare forskning och dokument gällande hållbarhetsaspekter i fastighetsbranschen. Vidare har studien som syfte att synliggöra kommunikationen kring hållbarhetsarbetet genom att analysera vad som kommuniceras och vad resultatet blir av den kommunikationen. Det har gjorts genom att göra en didaktisk analys utifrån de didaktiska frågorna *för vem, varför, vad* och *hur*. Slutligen har studien som syfte att visa på vad det finns för visioner internt och externt kring AB Bollnäs Bostäders framtida hållbarhetsarbete, med grund i de 18 hållbarhetskategorierna. För att samla in relevant empiri har personliga intervjuer, enkäter och dokumentstudier genomförts.

Resultatet visar på att AB Bollnäs Bostäder arbetar aktivt mot en hållbar utveckling utifrån alla tre hållbarhetsaspekter - ekologisk, social och ekonomisk. Utav 18 hållbarhetskategorier bedömdes arbetet med 14 av dem vara tillfredsställande. Med välinvesterade resurser skulle bolaget kunna utveckla sitt hållbarhetsarbete och uppfylla alla 18 hållbarhetskategorier. Kommunikationen kring hållbarhetsarbetet uppvisar övervägande ekonomiskt innehåll både internt och externt, men med olika syften för de olika målgrupperna boservice, ekonomi och administration, kundcenter, parkenheten, teknik, VD, boende, entreprenörer, kommunfullmäktige samt styrelsen. Utfallet däremot visar på att det är de ekonomiska, sociala och ekologiska hållbarhetskategorierna, i nämnd ordning, som uppfattas av de olika målgrupperna. Slutligen framgick det av resultatet att alla tre hållbarhetsaspekter ansågs vara viktiga för AB Bollnäs Bostäder i framtiden, men de ekonomiska hållbarhetskategorierna bedömdes ha högre prioritet.

Nyckelord: hållbarhetsarbete, kommunikation, hållbarhetskategorier, ISO 26000, fyra didaktiska frågor *för vem-varför-vad-hur*, kommunikationsplan, fastighetsbolag.

Abstract

The objective has been to visualize sustainability work of AB Bollnäs Bostäder, based on 18 sustainability categories developed in the study, divided on the sustainable aspects ecological, social and economical. The ecological and social aspect of the sustainability categories is part of the ISO26000, a standard describing company's social responsibility, and the economic aspect is developed based on research and document discussing sustainable development in the property business. Furthermore, the aim has also been to study the communication of the sustainability work at the company, and see the result of it. It was accomplished by a didactic analysis, based on the didactical questions *for who, why, what* and *how*. The last object of the study has been to learn the visions of the future sustainability work of AB Bollnäs Bostäder, from different groups perspectives, based on the 18 sustainability categories. To collect relevant empirical data, personal interviews, questionnaires and document studies has been carried out.

The results show that active work towards a sustainable development is performed in AB Bollnäs Bostäder, from all three aspects of sustainable development – ecology, social and economy. Out of the 18 sustainability categories, the work of 14 of them was assessed to be satisfying. Well invested resources would help the company to develop their work, and fulfil all the sustainability categories. The communication of the sustainability categories showed a consideration towards an economical content, both internally and externally, but with different aims for the targeted groups property service, economic and administrations, customer centre, park division, technical, CEO, inhabitants, entrepreneurs, municipal council and the board. The outcome of the communication on the other hand, showed that the economical, social and ecological sustainability categories, in the stated order, is interpreted different by the targeted groups. Finally, the results showed that all three sustainability aspects were important for AB Bollnäs Bostäder in the future, but the economical sustainability categories were considered to have a higher priority.

Keywords: sustainability work, communication, sustainability categories, ISO 26000, four didactic questions *for who-why-what-how*, communication scheme, property company.

Förord

Med det här examensarbetet avslutar jag mina fem år av långa studier på KTH. Jag vill passa på att tacka min handledare hos AB Bollnäs Bostäder, Lena Hansson, som svarat på alla mina frågor med ett leende och ställt upp i vått och torrt. Jag vill också tacka Lars Åsberg som är VD på AB Bollnäs Bostäder som bidragit med sin expertis om företaget och sin insikt i genomförande av examensarbete.

Jag vill rikta ett stort tack till mina handledare Susanne Engström och Monika Olsson som stöttat mig genom hela processen med examensarbete – från att utveckla min idé till dess att jag tagit mig igenom allt. Tack för att ni svarat på alla mina frågor och outtröttligt läst mina utkast och kommit med konstruktiv kritik.

Ett stort tack till min stöttande familj som alltid funnits vid min sida. Ett stort tack till min stöttande sambo som har fått handskas med mina tankar och känslor. Ett stort tack till mina stöttande vänner och klasskamrater, ni betyder mycket för mig.

Utan alla er hade det aldrig gått!

Ia Gутtenkunst

Innehåll

1	Introduktion	- 1 -
1.1	Syfte	- 2 -
1.1.1	Frågeställningar	- 2 -
1.2	Avgränsningar och begreppsförklaringar	- 2 -
1.3	Studiens upplägg	- 3 -
1.4	Disposition	- 3 -
2	Teoretiskt ramverk	- 4 -
2.1	Hållbar utveckling	- 4 -
2.1.1	Ekologisk hållbarhet	- 4 -
2.1.2	Social hållbarhet	- 6 -
2.1.3	Ekonomisk hållbarhet	- 7 -
2.1.4	Helhetssyn	- 9 -
2.2	Kommunikation	- 10 -
2.2.1	För vem sker kommunikationen?	- 10 -
2.2.2	Varför sker kommunikationen?	- 11 -
2.2.3	Vad kommuniceras?	- 11 -
2.2.4	Hur kommuniceras det?	- 11 -
2.2.5	Hållbar utveckling som innehåll för kommunikation	- 12 -
2.3	Sammanfattning av det teoretiska ramverket	- 13 -
3	Metod och genomförande	- 14 -
3.1	Del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete	- 14 -
3.1.1	Del 1: Motivering av datainsamlingsmetoder	- 14 -
3.1.2	Del 1: Urval	- 14 -
3.1.3	Del 1: Genomförande och materialbearbetning	- 15 -
3.2	Del 2 – Kommunikationsmönster	- 17 -
3.2.1	Del 2: Motivering av datainsamlingsmetoder	- 17 -
3.2.2	Del 2: Urval	- 17 -
3.2.3	Del 2: Genomförande och materialbearbetning	- 18 -
3.3	Del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete	- 19 -
3.3.1	Del 3: Motivering av datainsamlingsmetoder	- 19 -
3.3.2	Del 3: Urval	- 19 -
3.3.3	Del 3: Genomförande och materialbearbetning	- 20 -
3.4	Etiska aspekter	- 21 -
3.5	Validitet och reliabilitet	- 21 -
4	Resultat och tolkning	- 23 -
4.1	Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete	- 23 -

4.1.1 Ekologisk hållbarhet	- 23 -
4.1.2 Social hållbarhet	- 25 -
4.1.3 Ekonomisk hållbarhet	- 27 -
4.1.4 Hållbar utveckling	- 29 -
4.2 Resultat del 2 - Kommunikationskanaler	- 30 -
4.2.1 Tema: Vad	- 31 -
4.2.2 Tema: Varför.....	- 36 -
4.3 Resultat del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete	- 37 -
4.3.1 Utfall av kommunikation.....	- 37 -
4.3.2 Framtidsvision av hållbarhetsarbete.....	- 45 -
5 Analys och diskussion	- 53 -
5.1 Vad uttrycker styrdokument och rutiner kring arbete med hållbar utveckling hos AB Bollnäs Bostäder?	- 54 -
5.2 Vad kommuniceras genom hållbarhetsarbetet och vad blir det för genomslag? ..	- 56 -
5.2.1 Intern kommunikation	- 56 -
5.2.2 Kommunikation till de boende	- 56 -
5.2.3 Kommunikation till styrelse och kommunfullmäktige	- 56 -
5.2.4 Kommunikation till entreprenörer.....	- 57 -
5.2.5 Kunskap utöver det förväntade.....	- 57 -
5.2.6 Kommunikationens syfte	- 57 -
5.2.7 Sammanfattning av kommunikationen.....	- 58 -
5.3 Hur talar olika delar av AB Bollnäs Bostäder om hur bolaget ska arbeta med hållbar utveckling?	- 58 -
5.4 Studiens generalisering	- 60 -
5.5 Begränsningar	- 61 -
5.6 Vidare forskning.....	- 61 -
6 Slutsats	- 62 -
Referenser	- 63 -
Appendix	- 70 -
Appendix A – Lista på dokument i dokumentstudier	- 70 -
Appendix B – Intervjuguide.....	- 71 -
Appendix C – Enkätfrågor	- 72 -

Figurinhåll

Figur 1. Bild över studiens delar.	- 3 -
Figur 2. Definition av hållbar utveckling.	- 10 -
Figur 3. Tredimensionell bild över hållbar utveckling.	- 17 -
Figur 4. AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete bedömt på grön nivå.	- 29 -
Figur 5. AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete bedömt på grön och gul nivå.	- 30 -

Tabellinhåll

Tabell 1. Kategorier för arbete med hållbar utveckling på ett fastighetsbolag.	- 16 -
Tabell 2. Den sända kommunikationen internt.	- 32 -
Tabell 3. Den sända kommunikationen till boende.	- 34 -
Tabell 4. Den sända kommunikationen till övriga externa grupper.	- 35 -
Tabell 5. Den sända kommunikationen med fokus på varför den sker.	- 37 -
Tabell 6. utfallet av kommunikation kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete.	- 45 -
Tabell 7. Boservice framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 46 -
Tabell 8. Ekonomi och administrations framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 47 -
Tabell 9. Kundcenters framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 47 -
Tabell 10. Parkenhetens framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 48 -
Tabell 11. Tekniks framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 49 -
Tabell 12. Den totala interna bilden av framtidssynen på bolagets hållbarhetsarbete.	- 49 -
Tabell 13. Kommunfullmäktiges framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 50 -
Tabell 14. De boendes framtidssyn på bolagets hållbarhetsarbete.	- 51 -
Tabell 15. Överblick av 4.1 Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete.	- 54 -

1 Introduktion

I stora delar av Sverige råder det idag bostadsbrist – av 290 kommuner råder det bostadsbrist i 240. Även på små orter är det bostadsbrist och Bollnäs kommun, beläget i södra Hälsingland, är inget undantag (Hyresgästföreningen, 2017). Redan för något år sedan kunde Lindh (2015) rapportera att kötiden för en hyreslägenhet mer än dubblats på ett år. Den största aktören på bostadsmarknaden i kommunen är AB Bollnäs Bostäder, ett kommunalägt fastighetsbolag som 2015 ägde 28 % av bostäderna i kommunen (Åsberg, 2015a).

AB Bollnäs Bostäder är ett kommunalägt företag vilket betyder att kommunfullmäktige ger ägardirektiv för hur bolaget ska verka. I ägardirektiven framgår att i "bolagets uppdrag ingår även ett samhällsansvar i syfte att bidra till en hållbar utveckling. Det handlar om ett etiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande" (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2013, s. 2). Vidare framhåller ägardirektiven att AB Bollnäs Bostäder ska vara en aktiv aktör när det kommer till den hållbara utvecklingen av Bollnäs kommun (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2013). Förutom ägardirektiven måste AB Bollnäs Bostäder förhålla sig till Bollnäs kommuns Vision 2030 – där hållbar utveckling ligger i fokus (Centerwall, 2015).

Med hållbar utveckling menas att dagens behov tillgodoses utan att riskera kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov (Brundtland, 1987). Vilka insatser som krävs för att nå en hållbar utveckling är däremot svårt att lista explicit. Många aspekter måste tas med i beaktande, vilket gör det hela komplext. År 2015 antog majoriteten av världens länder de globala hållbarhetsmålen – 17 konkreta mål som beskriver hur hållbar utveckling ska nås (UNDP, 2017). Majoriteten av målen angår företag i stort; att öka jämställdhet och jämlikhet, ha anständiga arbetsvillkor och verka för en hållbar ekonomisk tillväxt med hållbar konsumtion och produktion, bekämpa klimatförändring samt bevara ekosystemen och den biologiska mångfalden. Fastighetsbolag bidrar till att bygga upp morgondagens samhälle och är därför en viktig aktör för skapandet av framtidens hållbara samhälle, där inkludering och infrastruktur är viktiga faktorer (Boverket, 2012; Globala målen, 2015). I Sverige är boendesegregering ett stort problem vilket går emot en ökad jämlikhet eftersom bostadssegregering leder till ökade homogena bostadsområden, vilket i sin tur ökar de sociala skillnaderna mellan dessa grupper (Lilja & Pemer, 2010). Ett aktivt arbete från fastighetsbolagen tillsammans med andra viktiga aktörer, så som kommunala förvaltningar, är ett måste för att lösa problemet.

Förutom hållbarhetsaspekterna inom själva byggandet av fastigheter har svenska fastighetsbolag ett ansvar för utvecklandet av hållbar energi. Enligt Naturvårdsverket (2016) och Energimyndigheten (2015) står bostadssektorn för närmare 40 % av Sveriges totala energianvändning. Utöver användandet av energi i användarfasen så går det åt stora mängder energi vid byggandet av fastigheter. Genom att använda energi från hållbara energikällor verkar då fastighetsbolagen för ett mer hållbart samhälle.

För att få alla i ett fastighetsföretag, likväl i andra typer av företag, att arbeta mot samma mål, vare sig det gäller hållbar utveckling eller någonting annat, måste det finnas en utbredd vision som är förankrad i hela organisationen. Ett företags vision förankras hos medarbetarna endast om den kommuniceras ut till de anställda på ett effektivt sätt (Walinskas, 2000). Ingen individ är den andra lik och detsamma gäller för kunskapsinhämtning. Det går inte att normalisera kommunikation av den här typen eftersom alla utvecklar kunskap på olika sätt. Genom varierande kommunikationsmönster nås fler individer av information, vilket förankrar kunskapen och visionen hos fler (Jensen, 2012).

Utvärdering av arbete med hållbar utveckling i fastighetsbranschen och kommunikation kring detta är ett ämnesområde tycks inte ha beforskats i någon större omfattning. Däremot finns

det en hel del forskning inom närbelägna områden, så som strategier för hållbarhetsarbete i fastighetsbranschen (Liu, 2012; Burnett, 2007; Wells, 2014). Det har även gjorts omvärldsanalyser kring det ekonomiska, ekologiska och sociala hållbarhetsarbetet för att utveckla arbetet med Allmännyttans fastighetsbolag, *Allmännyttan mot år 2030* (Johansson, 2016; Sand, 2016; Sandén, 2016). Gällande företagskommunikation har det skett en omfattande forskning (Hynes, 2012; Kang & Sung, 2017; Raupp & Hoffjann, 2012). Inom forskningsområdet kommunikation finns det studier med fokus mot hållbar utveckling som innehåll (Casado-Asensio & Steurer, 2013; Lyytimäki, Tapio, Varho & Söderman, 2013; Monroe, 2007). Det finns även forskning kring kommunikation av hållbar utveckling i undervisning, vilket i detta aktuella arbete anses applicerbart på kommunikation och lärande inom företagsvärlden eftersom principerna till viss del är desamma. För att kunna arbeta mot en hållbar framtid krävs att människor och samhället i stort engageras och att dess kunskapsnivå angående ämnet ökar (Griswold, 2013). Seddon (2016) menar att lärande för hållbar utveckling i samhället sker långsamt och att anledningen till att människor har svårt att anpassa sitt beteende mot en hållbar utveckling är bristande kunskap inom ämnet. Vid lärande för hållbar utveckling är kontexten viktig för att förstå samband mellan de val som görs och dess påverkan på omgivningen.

Som många andra kommunalägda fastighetsbolag är AB Bollnäs Bostäder med i SABO Allmännyttan, en bransch- och intresseorganisation vars uppdrag är att bistå sina medlemmar för att arbeta för en hållbar utveckling (SABO, 2016). Som allmännyttigt bolag har AB Bollnäs Bostäder enligt lag ett socialt och etiskt ansvar i samhället (Salonen, 2015). Dessutom ska allmännyttiga bostadsaktiebolag från och med 2011 även "verka i ett affärsmässigt syfte" (Salonen, 2015, s. 11). Förutom SABO är AB Bollnäs Bostäder även kopplade till arbetsgivarorganisationen Fastigo, Husbyggnadsvaror HBV Förening, Företagshälsan Region Gävleborg samt till den ideella föreningen Företagsringen i södra Hälsingland (Åsberg, 2016b).

1.1 Syfte

Syftet med studien är att synliggöra vad fastighetsbolag gör avseende arbete med hållbar utveckling. Vidare syftar studien till att synliggöra kommunikationen kring bolagets hållbarhetsarbete och vilka ställningstaganden hos olika aktörer som kommunikationen bidrar till. Slutligen avser studien att undersöka och klarlägga fastighetsbolags vision för hur de ska arbeta med hållbar utveckling i framtiden.

1.1.1 Frågeställningar

Dessa syften ligger till grund för att besvara rapportens frågeställningar:

1. Vad uttrycker styrdokument och rutiner kring arbete med hållbar utveckling hos AB Bollnäs Bostäder?
2. Vad kommuniceras genom hållbarhetsarbetet och vad blir det för genomslag?
3. Hur talar olika delar av AB Bollnäs Bostäder om hur bolaget ska arbeta med hållbar utveckling?

1.2 Avgränsningar och begreppsförklaringar

Brundtlands (1987) definition av *hållbar utveckling* är bred och inte möjlig att ta som utgångspunkt i sin helhet i en studie. I detta arbete kommer social och ekologisk hållbar utveckling i AB Bollnäs Bostäder mätas mot huvudområdena i ISO 26000, en standard som beskriver hur företag kan arbeta för att bidra till en hållbar framtid. Eftersom standarden endast innehåller riktlinjer sker ingen certifiering även om kriterierna uppfylls, men genom att arbeta efter ISO 26000 utvecklar företaget sitt CSR-arbete (*corporate social responsibility*) vilket är en konkurrensfördel samtidigt som det ökar företagets anseende (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Den ekonomiska aspekten av hållbar utveckling kommer

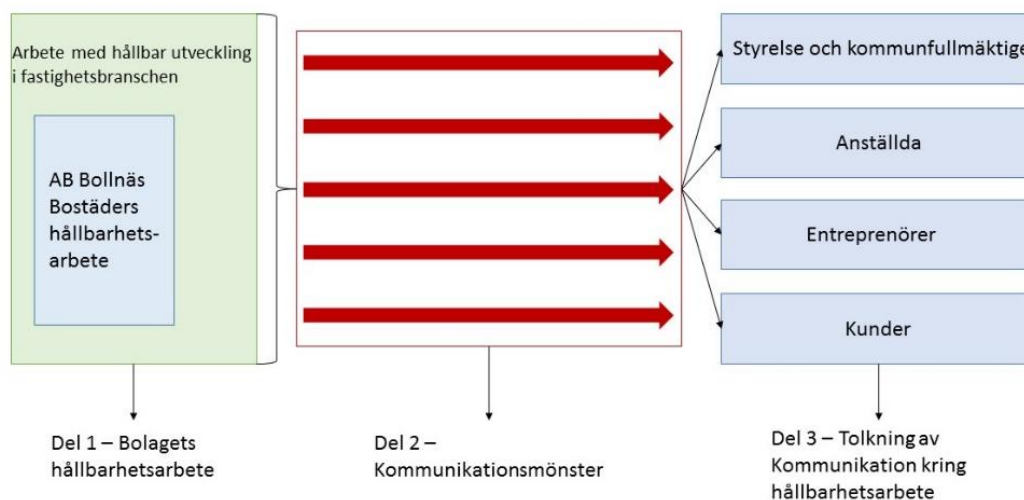
att mätas mot kategorier specifikt framtagna för den här studien. Detta på grund av att existerande relevanta kategorier att mäta ett fastighetsbolags ekonomiska hållbarhet mot, inte återfinns i standarden. Läs mer under avsnitt 3.6 *Framtagning av kategorier*.

Med *olika delar av AB Bollnäs Bostäder* menas, i detta arbete de tio olika grupperna som företaget är uppbyggt av: boende, boservice, ekonomi och administration, kundcenter, parkenheten, styrelse, teknik och VD (Åsberg, 2016b). Dessutom ingår kommunfullmäktige och entreprenörer som grupper i företaget.

Kommunikation är det samspel som uppstår mellan människor via signaler; språkliga, kroppsliga och via förmedling av känslor. I det samspelet byts information – sändaren meddelar ett budskap till en mottagare som tolkar det meddelandet (Backlund, 1991; Maltén, 1998). Definitionen av begreppet *kommunikationsmönster* är tagen från Allwood (1982) som menar att kommunikationsmönster är ”upprepade drag i, eller aspekter av, människors kommunikation i en viss grupp” (Allwood, 1982, s. 1).

1.3 Studiens upplägg

Studiens första steg är att identifiera AB Bollnäs Bostäders arbete mot en hållbar utveckling utifrån teorin om hållbarhetsarbete i fastighetsbranschen, del 1. Nästa steg är att synliggöra och analysera de kommunikationsmönster gällande hållbar utveckling som finns i företaget, del 2. Del 3 omfattar tolkningen av kommunikationen kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete, med två fokus – dels att undersöka vad, avseende hållbar utveckling, som framkommer hos olika aktörer av kommunikationen från bolaget och dels att undersöka visionen kring bolagets framtida hållbarhetsarbete. Studiens delar framgår i figur 1.



FIGUR 1. BILD ÖVER STUDIENS DELAR.

1.4 Disposition

I det andra kapitlet beskrivs teoretiska ramverk som studien tar utgångspunkt i, både för analys av hållbar utveckling och för kommunikation. Tredje kapitlet presenterar och motiverar metodval för studien samt beskriver etiska aspekter av studien. I fjärde kapitlet presenteras resultatet av studiens tre delar, se figur 1. I femte kapitlet diskuteras resultaten med utgångspunkt i de tre frågeställningarna samt studiens begränsningar och relevant vidare forskning. Sjätte och sista kapitlet presenterar studiens slutsats.

2 Teoretiskt ramverk

I det här avsnittet presenteras teorierna som studien bygger på.

2.1 Hållbar utveckling

Med hållbar utveckling menas inte ett fast tillstånd som ska uppnås, utan med *utveckling* avses en process som hela tiden optimeras och effektiviseras. Vid arbete med hållbar utveckling är den tuffaste utmaningen att avgöra vad som är *långsiktigt hållbart*. För att lyckas med det krävs ett systemtänkande där hänsyn ges till varje komponent så väl som till förhållande mellan komponenter. Hållbar utveckling som begrepp definierades i Brundtlandsrapporten (1987) och enligt de etiska principer som Brundtlandsrapporten bygger på så är människan och ekosystemen beroende av varandra, precis som människor är beroende av varandra. Demokrati och medbestämmande är centralt och dessutom ska det finnas en jämlikhet och rättvisa mellan generationer. För att kunna arbeta med en hållbar utveckling behöver begreppet *behov* definieras. Innebörden av begreppet skiljer sig mellan olika delar av världen. På vissa ställen kan det handla om de mest grundläggande behoven medan det på andra ställen i världen istället handlar om "lyxproblem". Livsstilen många har idag är inte hållbar, dels är det inte rättvist mellan människor och dels kommer levnadsvillkoren för framtida generationer påverkas negativt. För att ändra på denna negativa trend krävs en ny syn på begreppet *behov* där andra aspekter än konsumtion värdesätts.

För att nå framgång med hållbarhetsarbete krävs en global samverkan eftersom handlingar kan ge konsekvenser över stora geografiska områden. Lagar, riktlinjer och normer för arbete med hållbar utveckling existerar globalt, regionalt och lokalt. Dock finns det stort utrymme för företag och organisationer att själva utveckla sitt hållbarhetsarbete och göra mer än det som lagar kräver av dem. Företagets samhällsansvar, förkortat CSR, efterfrågas och förväntas i allt högre utsträckning av personal och kunder på grund av ökad efterfrågan på hållbara lösningar (Ammenberg, 2012). Det innebär att företag som satsar på sitt hållbarhetsarbete har en fördel gentemot andra företag (Ammenberg, 2012; Johansson, 2001).

Begreppet hållbar utveckling är komplext och som nämnts tidigare har begreppet olika innebörd i olika delar av världen. Det innebär också att hållbar utveckling inom en bransch inte behöver vara samma som i en annan bransch. Den här studien görs gentemot ett fastighetsbolag och därför fokuserar teorin kring hållbar utveckling på faktorer som är viktiga inom fastighetsbranschen. Studien görs inom ett kommunalägt fastighetsbolag vilket kan medföra att specifika hållbarhetsfaktorer lyfts fram, grundade i det speciella samhällsuppdrag som ett sådant bolag ska arbeta med.

2.1.1 Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet innebär bevarandet av naturresurser och innefattar vatten, luft, land, biodiversitet och ekosystemtjänster. Inom ekologisk hållbarhet är ekosystemens *bärförmåga* centralt, det vill säga ekosystemets förmåga att återgå till sitt normaltillstånd och återställa uttagna resurser (Gulliksson & Holmgren, 2015; KTH, 2015). Enligt Ammenberg (2012) och Jagers (2005) är det den ekologiska dimensionen som sätter ramarna för hållbar utveckling eftersom utan ett ekologiskt hållbart system har den ekonomiska och sociala aspekten ingen betydelse.

Hållbar utveckling utgår i den här studien från ISO 26000 när det gäller den ekologiska och sociala hållbarhetsaspekten, läs mer under avsnittet 1.2 *Avgränsningar och begreppsförklaring*. Företagets ansvar för miljön enligt ISO 26000 kan brytas ner till följande sex kategorier; *ekoeffektivitet, livscykel-tänkande, strävan efter renare produktion, hållbar upphandling, skydd av ekosystem och biologisk mångfald samt bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser* (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Dessa

beskrivs och motiveras nedan och i tabell 1 ges bland annat en översiktlig bild över de ekologiska hållbarhetskategorierna.

2.1.1.1 *Livscykeltankande*

Livscykeltankande är en typ av systemtänk där varje process i en produkts livscykel tas med i åtanke – från uttag av resurser till slutanvändning. Det innefattar både materialflöden såväl som energiflöden. Genom att ha ett livscykelperspektiv på en produkt synliggörs vilka processer i produktens livscykel som har störst påverkan på miljön. Det innebär att resurser kan sättas in i de processer där de gör mest nytta. Genom att ta hänsyn till hela livscykeln då beslut ska fattas så minskar risken för att beslut kring en produkt eller process tas som grundas på ofullständig information (Saling et al., 2002).

2.1.1.2 *Ekoeffektivitet*

Ekoeffektivitet är ett mått på nyttan av en resursenhet där minskad energi- och materialanvändning för en funktion ökar dess ekoeffektivitet (NE, n.d.a). ”Att öka ekoeffektiviteten syftar till att göra ”mer av mindre”” (Gröndahl & Svanström, 2010, s. 150). Ekoeffektivitet är en utökning av livscykeltankandet där en ekonomisk dimension läggs till – ekologisk optimering av system med hänsyn till ekonomiska faktorer (Kicherer et al., 2007; Saling et al., 2002). Då företag arbetar med ekoeffektivisering ger det kundfördelar genom att mindre resurser används för att åstadkomma det ekonomiska värdet (Kicherer et al., 2007). Dessutom uppmuntrar det företag att ta fram innovativa lösningar (Saling et al., 2002).

2.1.1.3 *Strävan efter renare produktion*

Enligt Agenda 21 (1999) innebär att främja en renare produktion ”strävan efter optimal effektivitet i varje led av varans livscykel” (Agenda 21, 1999, kap. 30.A). Målet är en ökad återvinning och återanvändning av material för att minska avfallsmängden per produkt (Agenda 21, 1999). Enligt EU:s avfallshierarki bör avfalls först förebyggas, annars återanvändas, materialåtervinnas, energiåtervinnas och om det inte är möjligt – bortskaffas (European Commission, 2008). Genom att följa avfallshierarkin nyttjas resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt vilket är positivt för både ekologi och ekonomi. Förutom att förhålla sig till avfallshierarkin ska farliga ämnen fasas ut ur verksamheten eftersom de är skadliga för både samhälle och miljön.

2.1.1.4 *Hållbar upphandling*

Samtliga landsting och regioner i Sverige har gått samman för att sätta upp en uppförandekod för hållbar upphandling. Uppförandekoden består av fyra delar, *mänskliga rättigheter*, *arbetares rättigheter*, *miljö* och *anti-korruption*, baserade på FN:s *Global Compacts* tio principer (Hållbar upphandling, n.d.). De *mänskliga rättigheterna* omfattar att stödja och respektera mänskliga rättigheter samt att inte vara delaktiga i brott. *Arbetares rättigheter* innebär att upprätthålla föreningsfrihet, inte ha något tvångsarbete eller barnarbete samt inte diskriminera någon vid anställning eller i verksamheten. *Miljö* betyder att företag ska ta försiktighetsåtgärder när det kommer till miljörisker, ta initiativ till miljömässigt ansvarstagande samt uppmuntra och sprida miljövänlig teknik. Slutligen innebär *anti-korruption* att företag ska motarbeta all form av korruption (Regeringskansliet, 2014). Genom att ställa dessa krav vid upphandling bidrar företaget ett mer rättvist samhälle där både miljö och människor drar nytta av följderna.

2.1.1.5 *Skydd av ekosystem och biologisk mångfald*

Biologisk mångfald avser variationen mellan allt levande på jorden, variationen inom arten och mellan arter, samt de ekologiska processer som de ingår i (Gröndahl & Svanström, 2010; Hooper et al., 2005). Den biologiska mångfalden har minskat kraftigt på grund av utrotning, vilket är ett problem eftersom nyckelarter kan försvinna och förändra de existerande ekosystemen (Ammenberg, 2012; Gröndahl & Svanström, 2010; Hooper et al., 2005). Ekosystem är en del av naturen som ur människans synpunkt betraktas som ett system och

innehåller både det levande och icke-levande. Ekosystemen är viktiga för människan framförallt eftersom de tillhandahåller så kallade ekosystemtjänster (Fisher, Turner & Morling, 2009; Hooper et al., 2005). Dessa klassificeras ofta efter stödjande, reglerande, försörjande och kulturella tjänster, och de innefattar livsviktiga funktioner. Det är dock viktigt att poängtera att denna klassificering av ekosystemtjänster inte är uttömmande (Fischer et al., 2009).

2.1.1.6 *Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser*

Miljöpåverkan är idag inte ett lokalt problem utan ett globalt. Utsläpp och andra ekologiska hot riskerar att inte bara påverka lokalområdet utan även på en regional och global nivå. Det innebär att beslut som tas av företag på en lokal nivå kan påverka människor världen över och därför spelar etiska riktlinjer stor roll vid beslutsfattande (Ammenberg, 2012). Genom att i beslutsprocessen ta hänsyn till de konsekvenser som kan uppstå av företagets aktivitet kan negativ påverkan på miljö och klimat samt påverkan genom föroreningar minskas.

2.1.2 Social hållbarhet

Social hållbarhet kan definieras som ett "samhälle [som] är rättvist, jämlikt, inkluderande och demokratiskt. Det garanterar en rimlig livskvalitet för nuvarande och kommande generationer" (Gulliksson & Holmgren, 2015, s.69). Social hållbarhet handlar främst om människors behov, utveckling och kultur och innefattar därför ett brett spektrum av delar – från tillgång till vatten till självförverkligande till demokrati. För företag handlar social hållbarhet främst om hur dess personal hanteras och företagets påverkan på samhället.

Företagets ansvar för den sociala hållbara utvecklingen enligt ISO 26000 är följande sex kategorier; *verksamhetsstyrning, mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, goda verksamhetsformer, konsumentfrågor* och *samhällsengagemang* (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Dessa beskrivs och motiveras nedan och i tabell 1 ges bland annat en översiktlig bild över de sociala hållbarhetskategorierna.

2.1.2.1 *Verksamhetsstyrning*

Enligt ISO 26000 är verksamhetsstyrningen det viktigaste huvudområdet eftersom det handlar om hur socialt ansvarstagande interageras i varje beslutsprocess. Företaget tar då ansvar för de samhällseliga, miljömässiga och ekonomiska konsekvenser som de står för och är transparenta och öppna med detta. Företagets hela organisation ska uppföra sig etiskt samt att visa respekt för intressenternas intressen, rättsstatens principer, internationella uppförandenormer och de mänskliga rättigheterna (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Genom en effektiv verksamhetsstyrning främjas och utvecklas de värderingar, principer och kompetens som behövs för att upprätthålla ett optimalt resultat (Sahoo & Mishra, 2012).

2.1.2.2 *Mänskliga rättigheter*

De mänskliga rättigheterna är en deklaration framtagen av FN i ett försök att skapa en mer jämlik värld och en hållbar samhällsutveckling. De mänskliga rättigheterna är sammanfattade i 30 förklarande artiklar och sex centrala FN-konventioner där alla människors frihet och rättigheter är i centrum (Regeringskansliet, 2006). För ett företag innebär de mänskliga rättigheterna att de är skyldiga att "identifiera, förebygga och hantera potentiell och pågående påverkan av organisationen på mänskliga rättigheter" (Gulliksson & Holmgren, 2015, s. 275). De ska dessutom undvika alla former av direkt, indirekt eller passiv kränkning av de mänskliga rättigheterna (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Barnkonventionen ingår också i de mänskliga rättigheterna och består av de fyra grundläggande principerna att alla barn har samma rättigheter och lika värde, deras bästa ska ha i åtanke vid alla beslut som rör dem, barn har rätt till utveckling samt rätt att uttrycka sin mening och få den respekterad (Lönnerblad, 2009). Barnkonventionen är under utredning för att bli svensk lag (Socialdepartementet, 2016).

2.1.2.3 Arbetsförhållanden

Arbetsförhållanden bygger på FN:s internationella arbetsorganisation (ILO) vars mål är att bekämpa fattigdom och förbättra arbetsförhållanden. Organisationen bygger på 180 konventioner där anställningsförhållanden och arbetsvillkor, social trygghet, arbetsmiljö och utveckling i arbetet är viktiga delar (Regeringskansliet, 2017). De konventioner som är mest relevant på ett svenskt fastighetsbolag är män och kvinnors rätt till lika lön för lika utfört arbete, att det inte får förekomma diskriminering varken vid eller under anställning samt rätten till facklig organisering (Regeringskansliet, 2017; SIS, Swedish Standards Institute, 2010).

2.1.2.4 Goda verksamhetsformer

Med goda verksamhetsformer menas att företaget inte är involverade i någon typ av korruption samt konkurrerar på samma nivå som andra företag utan att dra nytta av olagliga medel (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Korruption leder till en ojämlikhet i samhället och även till en minskad social tillit, vilket innebär minskad trygghet i samhället (Rothstein & Uslaner, 2005).

2.1.2.5 Konsumentfrågor

Baserade på FN:s riktlinjer för hållbar konsumtion tas kundernas rättigheter gentemot företaget fram. De består av rätt till riktig information, rätt att framföra åsikter och klagomål, säkerhet och information om hållbar konsumtion (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Enligt Westlund, Gustafsson & Mattsson (2005) påverkar kundnöjdheten företags lönsamhet och övriga finansiella värde.

2.1.2.6 Samhällsengagemang

Med utgångspunkt i Milleniemålen, FN:s mål för en hållbar utveckling som antogs innan de Globala målen, är samhällsengagemang en viktig del för att åstadkomma ett hållbart samhälle. Företag ska bidra till ett lokalt samhällsengagemang och direkt eller indirekt till ett ökat välbefinnande (SIS, Swedish Standards Institute, 2010). Detta eftersom de besitter resurser som krävs för att bidra till samhället. Fördelarna med att engagera sig i samhället för ett företag är att varumärket stärks och det gör företaget till en attraktiv arbetsgivare (Veleza, 2010).

2.1.3 Ekonomisk hållbarhet

Med ekonomi menas *hushållning med resurser* – naturresurser, real- eller socialkapital (Ammenberg, 2012; Gulliksson & Holmgren, 2015). För att åstadkomma en ekonomisk hållbarhet måste ekonomin ses ur ett framtidsperspektiv där vikten ligger på att "skapa stabilitet och långsiktighet i samhällets ekonomiska system" (Ammenberg, 2012, s. 72). Det innebär också ett system som har möjlighet att anpassa sig efter samhällets nya förutsättningar (Johansson, 2001). Kategorisering av den ekonomiska hållbarheten är framtagen genom analys av två studier där ekonomisk hållbarhet behandlat; Vanags & Butande (2013)

- Ekonomisk tillväxt
- Social sammanhållning
- Anställningsmöjlighet
- Konkurrenskraft i den internationella konkurrensen
- Använda resurser på ett effektivt och hållbart sätt
- Minimera negativ miljöpåverkan,

och Kalutara, Zhang, Setunge & Wakefield (2017)

- Driftkostnad och underhåll
- Nybyggnation
- Inkomst för kommunen
- Småföretags avancemang i det lokala styrområdet
- Användning av lokalt material och lokal leverantör
- Lokal anställningsmöjlighet.

I detta aktuella arbete har en avgränsning av de ekonomiska hållbarhetskriterierna skett. Inledningsvis ströks de kategorier som inte specifikt hör till ekonomisk hållbarhet, det vill säga *social sammanhållning* och *minimera negativ miljöpåverkan*. Därefter gjordes en jämförelse för att se vilka kategorier som var gemensamma för de båda studierna. Följande resultat erhöles:

- Lokal anställningsmöjlighet
- Konkurrenskraft: i den internationella konkurrensen samt i det lokala styrområdet
- Resurser: användning på ett effektivt och hållbart sätt samt användning av lokalt material och lokal leverantör.

Resurser speglar två olika delar i resursanvändningen och därför separerades de till varsin kategori – effektiva resurser och lokalt. Genom att jämföra de återstående kategorierna från Kalutara et al. (2017) och Vanags & Butande (2013) med Johansson (2001) konstaterades att *ekonomisk tillväxt* är en betydande förutsättning för ekonomisk hållbarhet. Dock framhåller Johansson (2001) att det inte är synonymt med utarmning av naturresurser. Vidare är efterfrågan en viktig del av ekonomisk hållbarhet och i den här studien visas det bland annat genom *nybyggnation*. För att tydligt visa att det är efterfrågan som är det centrala namnges kategorin till detta. *Driftkostnad och underhåll* samt *inkomst för kommunen* kan anses ingå i ekonomisk tillväxt eftersom underhåll krävs för att få individer att vilja vara kunder hos företaget, och kunder genererar ekonomisk tillväxt och inkomst för kommunen.

Följande kategorier utgör slutligen rastret för ekonomisk hållbarhet:

- Lokal anställningsmöjlighet
- Konkurrenskraft
- Effektiva resurser
- Lokalt material och entreprenörer
- Ekonomisk tillväxt
- Efterfrågan.

Dessa beskrivs och motiveras nedan och i tabell 1 ges bland annat en översiktlig bild över de ekonomiska hållbarhetskategorierna.

2.1.3.1 Lokal anställningsmöjlighet

För att behålla en hållbar, levande landsbygd krävs att människor antingen flyttar dit eller stannar kvar. Det innebär att det måste finnas tillgängliga arbeten, annars är det inte möjligt att bo på landsbygden (Boverket, 2012). Bostadsmarknaden existerar inte om inte den lokala ekonomin fungerar (Liu, 2012). När företag växer och behöver anställa arbetskraft behöver därför den personen bo eller flytta till närområdet för att landsbygden ska fortsätta att vara befolkad.

2.1.3.2 Konkurrenskraft

”En långsiktig konkurrenskraft och lönsamhet i näringslivet lägger grunden för tillväxten, välståndet och sysselsättningen i ekonomin” (Johansson, 2001, s. 24). Som nämnts tidigare gör konsumenter allt mer medvetna val och värdesätter hållbara produkter på ett annat sätt

än tidigare. Ett utvecklat hållbarhetsarbete på företagen leder då till konkurrensfördelar (Ammenberg, 2012; Gröndahl & Svanström, 2010; Johansson, 2001). Förutom ett utvecklat hållbarhetsarbete ger ökad lokal- och lägenhetsyta för ett fastighetsbolag konkurrensfördelar eftersom de då har möjlighet att nå fler kunder. Dock är det inte möjligt att expandera i det oändliga, men det är viktigt att förnya byggnaderna för att upprätthålla en viss standard.

2.1.3.3 Effektiva resurser

Näringslivets roll är att producera så effektiva varor och tjänster som möjligt för att tillgodose kundernas behov (Johansson, 2001). De tillgängliga resurserna ska användas på ett effektivt och hållbart sätt, så väl real- och humankapital som naturresurser. Realkapital, det kapital vi tillverkat, effektiviseras genom användning av bra och ren teknik. Humankapital, individers färdigheter, effektiviseras genom att ha rätt person på rätt plats samt att tiden utnyttjas. Naturresurser, som består av lager-, fond- och flödande resurser, effektiviseras och används på ett hållbart sätt genom att minimera användningen av lagerresurserna samt endast använda fondresurserna i den mån de kan återskapas (Gröndahl & Svanström, 2010; Larsson, et al., 2011). Genom att effektivisera resurserna påverkas ekonomi, samhälle och ekologi på ett positivt sätt.

2.1.3.4 Lokalt material och entreprenörer

Det är konsumenternas marknad vilket innebär att det är kunderna som ansvarar för vilka företag som finns kvar på marknaden (Johansson, 2001). För att behålla en levande landsbygd krävs att företagen har en marknad att verka på och därför är det en fördel om de använder sig av varandras varor och tjänster när det är möjligt (Boverket, 2012; Liu, 2012).

2.1.3.5 Ekonomisk tillväxt

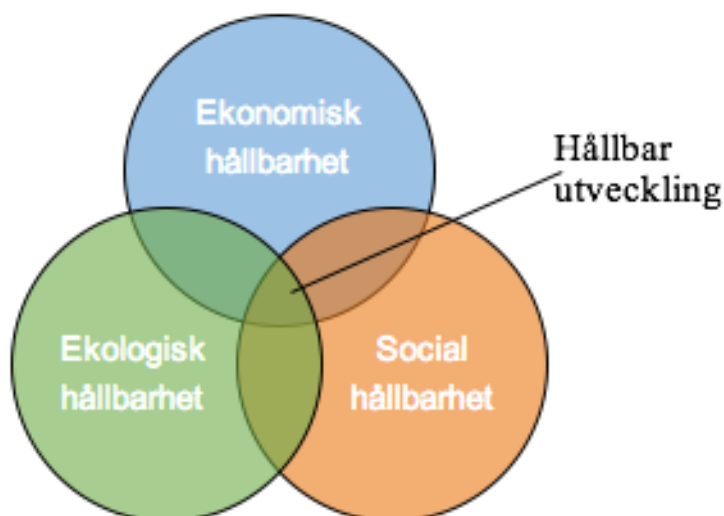
En ekonomisk tillväxt med ökande tillgångar är nödvändig för att kunna arbeta mot en hållbar utveckling eftersom tillväxttakten avgör hur stort utrymme det finns för lösningar till olika problem. En ekonomisk tillväxt innebär dock inte mer utnyttjande av naturresurser, utan en hållbar ekonomi kräver en fränkoppling mellan ekonomisk utveckling och konsumtion (Gröndahl & Svanström, 2010; Johansson, 2001).

2.1.3.6 Efterfrågan

För att ett företag ska överleva krävs att de tillhandahåller varor eller tjänster som efterfrågas av konsumenter (Johansson, 2001; Liu, 2012). För ett fastighetsbolag innebär det att det finns en bostadskö och att det inte finns några lägenheter eller lokaler som står tomma under en längre tid.

2.1.4 Helhetssyn

De 18 kategorier som presenterats för att analysera arbete med hållbar utveckling överlappar varandra till viss del. Anledningen till att hållbarhetskategorierna överlappar varandra är en följd av att hållbar utveckling uppnås först när varje aspekt, ekologisk, ekonomisk och social, i sig själv är i balans på ett hållbart sätt samtidigt som det sker en samverkan mellan alla tre aspekter (Ammenberg, 2012; Gröndahl & Svanström, 2010; Larsson et al., 2011). De tre aspekterna kan inte behandlas var för sig, utan det är när de tre aspekterna fungerar gemensamt som en hållbar utveckling åstadkoms, se figur 2. Dock är det viktigt att ha i åtanke att dessa 18 kategorier inte är uttömmande, utan att det finns många fler faktorer att ta hänsyn till för att få en komplett bild över hållbarhetsbilden.



FIGUR 2. DEFINITION AV HÅLLBAR UTVECKLING.

2.2 Kommunikation

Organisation och kommunikation går inte att separera från varandra. Heide, Johansson & Simonsson (2005) och Erikson (2008) menar att en organisation är uppbyggd av kommunikation och det är med hjälp av kommunikationen som organisationen fortsätter att existera och utvecklas. Genom kommunikation kan organisationens mål nå anställda som sedan kan omsätta målen till handling (Heide et al., 2005). Om kommunikation inte existerar eller är bristfällig innebär det att företaget inte kan nå uppsatta mål. "I kommunikation med andra personer utvecklar vi nya kunskaper genom att diskutera, reflektera, argumentera och testa idéer" (Heide et al., 2005, s. 135). Kommunikation kan därför ses som lärandetillfälle eftersom det sker en kunskapsinhämtning hos människor som ingår i organisationen. För att förstå och förklara vilka faktorer som påverkar lärandet och på vilket sätt kunskapsutveckling sker, kan en didaktisk analys genomföras genom att studera de fyra didaktiska frågorna – *för vem* sker kommunikationen, *varför* sker kommunikationen om just detta, *vad* kommuniceras och *hur* kommuniceras det (Aldrin, 2016; Brante, 2016; Hultman, 2011; Skolverket, 2016). Dessa fyra didaktiska frågor har ett nära samband och det krävs att de alla tas med i beaktande för att optimera kommunikationen och dess effekter avseende kunskapsutveckling (Aldrin, 2016). De kan användas för att analysera såväl allmän som ämnesdidaktik, det vill säga analysera kompetens vid undervisning i allmänhet eller inom specifika ämnen (Brante, 2016; Hultman, 2011).

2.2.1 För vem sker kommunikationen?

För vem är ett sätt att analysera *relationen* mellan sändare och mottagare av budskapet (Jensen, 2012). I kommunikationen spelar de inblandade personernas erfarenheter, kunskap och förväntningar in – både gällande själva budskapet och på varandra (Maltén, 1998). Problem i kommunikationen uppstår om det sända budskapet och tolkningen hos mottagaren inte stämmer överens, vilket bland annat kan bero på bristande förkunskap inom området eller bristande engagemang hos någon av parterna. Det innebär att en grundförutsättning för en fungerande kommunikation där sänt budskap tolkats på förväntat sätt är att sändaren gjort en analys av *för vem* kommunikationen sker. Eftersom kommunikationen måste anpassas efter de inblandade parterna är *för vem* den grundläggande frågan inom de fyra didaktiska frågorna (Aldrin, 2016).

2.2.2 Varför sker kommunikationen?

Varför är ett sätt att analysera *syftet* med kommunikationen (Aldrin, 2016). Syftet kan antingen vara ganska övergripande, till exempel att företaget ska utveckla sitt sociala hållbarhetsarbete, eller mer konkret, till exempel att företaget ska se till att i alla lägen följa de mänskliga rättigheterna (Engquist, 2015). Syftet med kommunikationen är nära relaterad till den samhällssyn som existerar vid den aktuella tidpunkten (Aldrin, 2016). När det handlar om hållbar utveckling och dess innebörder finns det riktlinjer och normer för hur arbetet för ett hållbart samhälle ska fortgå och vad det ska omfatta. Dessa är skapade och beslutade av samhället. För ett kommunalägt bolag synliggörs samhällets syn på hållbar utveckling genom direktiven från kommunfullmäktige, vilket i sin tur påverkar de anställda på företaget och deras kommunikation i frågan. Kommunikationen mellan de olika delarna, samhället, kommunfullmäktige, företagsledning och anställda är det som för organisationen framåt (Heide et al., 2005). Genom att sätta kommunikationen i en större kontext kan ett hållbart samhälle formas (Aldrin, 2016).

2.2.3 Vad kommuniceras?

Innehållet av kommunikationen står i fokus då frågan om *vad* som kommuniceras ska analyseras (Aldrin, 2016). Det som kommuniceras styrs av bakomliggande avsikter, vilket för ett företag betyder att det som de kommunicerar till anställda och intressenter har ett syfte (Jensen, 2012). Olika typer av information lämpar sig för olika kommunikationskanaler, vilket är viktigt att ta hänsyn till för att optimera kommunikationen i företag.

Vad som väljs att kommuniceras beror också på de inblandade aktörernas förkunskaper – en lekman och en person med utbildning inom hållbar utveckling har olika kunskaper om ämnet och därför måste kommunikationen anpassas efter båda personernas erfarenheter och kunskaper (Aldrin, 2016; Brante, 2016). Dessutom beror innehållet i kommunikationen på vilken kunskapsutveckling som är önskvärd. Enligt Engquist (2015) kan innehållet i en kommunikation vara beskrivande, förklarande eller sökande av förståelse. Målet med ett beskrivande innehåll är att ge en detaljrik bild av någonting, målet med ett förklarande innehåll är att finna orsaker till något och målet med att söka förståelse är att finna den inre betydelsen av någonting. Kommunikation kring hållbar utveckling kan lämpligen ske på dessa tre olika innehållsnivåer och beroende på kommunikationens bakomliggande syfte kan de vara önskvärda i olika sammanhang och till olika målgrupper.

2.2.4 Hur kommuniceras det?

Hur kommunikation sker likställer Aldrin (2016) med att analysera vilken metod som används vid kommunikationen. Det finns många möjliga kommunikationskanaler internt och externt på ett företag. Dessa kan delas in i tre huvudkanaler – skriftliga (tryckta), elektroniska och muntliga kanaler. Det finns fördelar och nackdelar med alla typer av kommunikationskanaler och därför lämpar de sig olika bra i olika situationer. Den skriftliga, tryckta informationen är enligt Erikson (2008) lämplig att använda då fakta ska förmedlas eller dokumenteras. Den skriftliga, tryckta informationen har fördelen att läsaren kan gå tillbaka och läsa informationen på nytt och göra det när personen själv väljer. Risker för feltolkningen eller missförstånd är liten om texten är korrekt skriven, vilken den inte alltid är. Ytterligare en fördel med skriftlig, tryckt text är möjligheten att använda grafik för att förklara komplexa frågor. Däremot finns små möjligheter för en dubbelriktad dialog eftersom det sker en förskjutning i tid mellan skrivandet av texten, läsningen av den och slutligen besvarandet av den.

Elektroniska kanaler har möjlighet till direkt dialog, så kallade interaktiva medier. Det är dock inte fördelaktigt att läsa långa texter på datorn, utan Erikson (2008) menar att elektroniska kanaler kan behöva kompletteras med skriftliga kanaler i det avseendet. Fördelen med elektroniska kommunikationskanaler är att det levandegör information och fakta och precis

som med skriftlig information kan komplexa samband synliggöras med hjälp av visuella hjälpmedel. Dessutom är elektroniska kanaler snabba och stora mängder information kan överföras under kort tid. Det förutsätter att alla inblandade har rätt typ av utrustning för att kunna motta informationen.

Muntliga kommunikationskanaler utgör själva grunden för utveckling på ett företag. Muntlig kommunikation möjliggör tvåvägskommunikation där åsikter, frågor och svar kan utbytas. Att kommunicera är ett grundläggande mänskligt behov vilket kan leda till ökat välbefinnande. Sett ur ett företagsperspektiv kan muntlig kommunikation anses tidskrävande eftersom det innebär möten och personlig kontakt (Erikson, 2008).

Människor tar till sig och tillgodogör sig information och samtal på olika sätt och därför krävs det att företag använder sig av flera olika kommunikationskanaler parallellt för att nå så många människor som möjligt – multimodal kommunikation (Erikson, 2008; Jensen, 2012). Multimodal kommunikation kan förstärka eller förtydliga budskap, göra det mer dynamiskt och visa på komplexitet, alternativt göra budskapet otydligare eller inte påverka det alls (Jensen, 2012). Det är därför viktigt att fundera kring vilka typer av kommunikationskanaler som används och vad de sänder för budskap samt förväntas möjliggöra för kunskapsutveckling. Budskapet behöver förklaras på olika sätt, men det bör aldrig motsäga sig själv.

2.2.5 Hållbar utveckling som innehåll för kommunikation

När det kommer till hållbar utveckling som innehåll för kommunikation är det enligt Lyytimäki et al. (2013) avgörande att den anpassas efter målgruppen så att rätt innehåll kommuniceras vid rätt tidpunkt. Om målgrupp, innehåll och tidpunkt inte stämmer överens kommer kommunikationen inte ge önskad effekt. Det finns övergripande syften för kommunikation där hållbar utveckling är innehållet. Det första syftet är att *öka medvetenheten* kring ämnet (Casado-Asensio & Steurer, 2013; Monroe, 2007). Målet är att informera eller lära den andra parten om ämnet; allmänt eller en specifik del av ämnet. För ett fastighetsbolag kan det innebära att informera anställda eller intressenter om bolagets hållbarhetsarbete. Det kan till exempel vara hur nya fastigheter byggs, användning av förnyelsebar energi eller hur bolaget engagerar sig i samhället. Genom att öka medvetenheten hos anställda och andra intressenter, kan kunskap om ämnet utvecklas utan att det nödvändigtvis ställs krav på handlande.

Det andra övergripande syftet är *få människor att engagera sig och ändra sitt beteende* (Lyytimäki et al., 2013; Monroe, 2007). Målet med kommunikation för kunskapsinhämtning kan också vara att ökade kunskaper bör leda till mer hållbara val. Denna handlingskompetens, det vill säga människors villighet och möjlighet att genomföra förändringar för att ta ett globalt ansvar idag och i framtiden, varierar mellan människor, men det finns utmärkande drag som är gemensamma. Om det finns en känslomässig koppling mellan individen och fenomenet ökar handlingskompetensen hos individen. Likaså har frihet under ansvar en positiv inverkan på handlingskompetens precis som social gemenskap. Om individen känner att han eller hon besitter tillräckliga kunskaper ökar även det handlingskompetensen. Dock riskerar bristande kunskaper att ha en negativ effekt. På samma sätt som kunskap kan imitationen av förebilder antingen ha en positiv eller negativ inverkan (Almers, 2009). Inom ett fastighetsbolag krävs olika strategier för att få människor att ändra sitt beteende. Dessutom är olika resultat önskvärt beroende på om det handlar om företagsledning, en anställd, en boende eller en annan intressent. För en anställd kan uppmuntran att ta cykeln eller åka kommunalt till och från jobbet vara ett alternativ för att minska användningen av fossila bränslen. För de boende kan det handla om att erhålla kunskap kring energieffektivitet och hur de ska använda el i sin bostad på ett så effektivt sätt som möjligt samt känna sig motiverade att vilja bidra.

Det tredje och sista övergripande syftet med kommunikation med hållbar utveckling som innehåll är att *ge direktiv för arbete* (Casado-Asensio & Steurer, 2013; Lyytimäki et al., 2013). Likheten med det andra syftet är att ett annorlunda beteende är önskvärt, men då kommunikationen är till för att ge direktiv för arbete är det inte nödvändigt att individen känner sig engagerad, även om det är fördelaktigt. För att öka effektiviteten för arbetet är handlingskompetens en viktig komponent eftersom det gör att individen tar ansvar för sitt eget arbete såväl som strukturella förändringar (Almers, 2009). För ett fastighetsbolag ingår det i den dagliga verksamheten att ge direktiv för arbete. Om det kombineras med kommunikation för att öka medvetenhet och kommunikation för att engagera och ändra beteenden kommer kommunikationen få ett djup och variation där chansen för att nå alla intressentgrupper blir som störst.

2.3 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

I avsnitt 2.1 *Hållbar utveckling* konstruerades ett raster med 18 hållbarhetskategorier i syfte att kunna analysera hållbarhetsarbete, framförallt, hos ett fastighetsbolag. Rastret innefattar de tre aspekterna av hållbar utveckling – ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet;

- Livscykel tänkande
- Ekoeffektivitet
- Strävan efter renare produktion
- Hållbar upphandling
- Skydd av ekosystem och biologisk mångfald
- Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser
- Verksamhetsstyrning
- Mänskliga rättigheter
- Arbetsförhållanden
- Goda verksamhetsformer
- Konsumentfrågor
- Samhällsengagemang
- Lokal anställningsmöjlighet
- Konkurrenskraft
- Effektiva resurser
- Lokalt material och entreprenörer
- Ekonomisk tillväxt
- Efterfrågan

Detta kommer att användas för analys i *del 1 – bolagets hållbarhetsarbete* för att synliggöra hur styrdokument och rutiner uttrycker att AB Bollnäs Bostäder ska arbeta för en hållbar utveckling. Dessutom kommer rastret användas för att analysera innehållet (vad-frågan) i det som kommuniceras gällande bolagets hållbarhetsarbete och vad som anses viktigt att arbeta med i framtiden, allt detta i *del 3 – tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete*.

I avsnitt 2.2 *Kommunikation* beskrivs det att kommunikation kan analyseras utifrån de fyra didaktiska frågorna *för vem, varför, vad och hur*. Dessa frågor kommer användas för att analysera kommunikationen som sker inom AB Bollnäs Bostäder och mellan olika delar av bolaget samt andra aktörer, det vill säga *del 2 – kommunikationsmönster* och kommunikationen av bolagets hållbarhetsarbete i *del 3 – tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete*. När den didaktiska frågan *vad* analyseras tas utgångspunkt i rastret från avsnitt 2.1 *Hållbar utveckling* för att analysera innehållet i hållbar utveckling. I avsnitt 2.2 *Kommunikation* beskrivs handlingskompetens vid kommunikation kring hållbar utveckling. Det begreppet kommer användas för att diskutera vad som blir viktigt inom ett företag då hållbar utveckling kommuniceras.

3 Metod och genomförande

Som illustrerades i figur 1 kommer studien bestå av totalt tre delar – analys och tolkning av (1) bolagets hållbarhetsarbete, (2) kommunikationsmönster och (3) tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete. Dessa delar kräver olika data vilket gör att olika datainsamlingsmetoder har använts – enkät, intervju och dokumentstudie.

Litteratursökning för kapitel 1 och 2 i studien har gjorts i databaserna Scopus, ERIC och Google Scholar. Scopus och ERIC innehåller många granskade artiklar inom relevanta ämnesområden. Google Scholar användes för att göra en utökad sökning. De resultat som användes från den databasen granskades innan det användes i den här rapporten.

3.1 Del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete

I *del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete* har empiri samlats in för att analysera vad bolagets styrdokument och rutiner föreskriver för hållbarhetsarbete.

3.1.1 Del 1: Motivering av datainsamlingsmetoder

För att få en bild över AB Bollnäs Bostäders arbete med hållbar utveckling i dagsläget valdes metoden dokumentstudie. Justesen & Mik-Meyer (2011) menar att dokumentstudie är en bra metod när det gäller organisations- och ledarskapsstudier på grund av dokumentens avgörande roll i organisationer idag. Enligt Denscombe (2009) är dokumentstudie positivt i den bemärkelse att information är lättillgänglig, kostnadseffektiv och dokument utgör en stabil källa. Dock är det viktigt att ta hänsyn till dokumentets autenticitet, trovärdighet, representativitet och innebörd (Denscombe, 2009; Justesen & Mik-Meyer, 2011). En dokumentstudie möjliggör en analys av organisationers normer och regler i den bemärkelsen att dokument konstruerade av ett företag speglar företagets värdegrund, vision och deras mål (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Då den här studien vill kartlägga hur AB Bollnäs Bostäder arbetar med hållbar utveckling idag passar dokumentstudie bra som datainsamling eftersom dokument från företaget speglar deras visioner, rutiner och värderingar, vilket är precis den data som eftersöks.

Med en dokumentstudie kan det dock vara svårt att synliggöra samtliga rutiner kring hållbarhetsarbete som finns i bolaget eftersom dessa inte alltid är dokumenterade. Därför kompletteras dokumentstudien med personliga intervjuer med ansvariga personer i bolaget. Personliga intervjuer genomfördes eftersom intervjuer enligt Denscombe (2009) är lämpligt att använda för att utforska komplexa situationer och få djupare insikt om individers åsikter, uppfattningar och erfarenheter. Intervjuer ger möjlighet att hitta ett djup i svaren från deltagarna (Denscombe, 2009; Gillham, 2008). Förutom detta genererar intervjuer en hög svarsfrekvens och svaren kan direkt kontrolleras av forskaren vilket ökar validiteten. Dock är det tidskrävande med intervjuer – dels att genomföra själva intervjun, men också att transkribera och analysera data. Det finns också en risk för intervjuareffekt vid genomförande av intervjuer, det vill säga att forskarens kön, ålder, ursprung och framtoning kan påverka hur villig deltagaren är att ge ett utförligt och ärligt svar. Då innehållet i intervjuerna inte består av känsliga ämnen minimeras risken för intervjuareffekt eftersom den oftast uppstår vid diskussion kring ämnen av personlig eller känslig karaktär (Denscombe, 2009).

3.1.2 Del 1: Urval

Även vid dokumentstudie är det relevant att göra en avgränsning eftersom alla tillgängliga dokument inte alltid går att samla in (Justesen & Mik-Meyer, 2011). De flesta dokument som ingått i studien återfinns hos AB Bollnäs Bostäder. Endast den senaste versionen av dokument ingick i dokumentstudien. En lista på de dokument som ingick i studien återfinns i Appendix A.

De personer i bolaget som har intervjuats för del 1 var:

- Chef Boservice, Anna Hansemon
- Chef Ekonomi och administration, Åke Jonsson
- Chef Kundservice, Elinor Uppgren
- Chef Teknik, Ulf Linde
- Ekonomiassistent och personalfrågor, Lena Hansson
- Miljö- och kvalitetssamordnare, Fredrik Spinnars
- Uthyrning lägenhet, Anna Edling
- VD, Lars Åsberg.

Intervjuguide för dessa intervjuer återfinns i Appendix B.

3.1.3 Del 1: Genomförande och materialbearbetning

Analysen av *del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete* började med en innehållsanalys. En sådan avslöjar vad texter framställer som relevant och är lämplig vid analys av enkel och direkt kommunikation, exempelvis i styrdokument (Denscombe, 2009). Dessutom är innehållsanalys bra för att göra grova kategoriseringar av texter. Inledningsvis tas ett kodschema fram som texten kan analyseras efter (Bergström & Boréus, 2012). I den här studien används de 18 hållbarhetskategorierna som kodschema, se tabell 1.

Efter att ett kodschema tagits fram börjar avkodningen av texten genom att man noterar kodningsenheter utifrån kodschemat (Bergström & Boréus, 2012; Denscombe, 2009). I den här studien valdes meningar som kodningsenhet för att det ska vara möjligt att förstå innehållet i enheten. Därefter analyseras alla texter och noteras i kodschemat. För att få en uppfattning om hållbarhetsinnehållet i de mest relevanta styrdokumenten gjordes först en innehållsanalys av AB Bollnäs Bostäders affärsplan, årsredovisning och nulägesanalys internkontroll (PWC, 2017; Åsberg, 2016a; Åsberg, 2017). Därefter var det möjligt att analysera ytterligare styrdokument som kunde anses vara relevanta för att finna empiri till samtliga hållbarhetskategorier. När samtliga dokument var analyserade efter kodschemat jämfördes innehållet från analysen med den teoretiska grund som presenteras i kapitel 2.1 *Hållbar utveckling*. Innehållet för varje kategori i kodschemat jämfördes med innebörden av motsvarande kategori i teorikapitlet och hur väl de stämde överens. En bedömning gjordes efter en tregradig skala; grön, gul och röd. Nivåerna i bedömningen kan beskrivas som följande:

- Grön = styrdokument och rutiner bedöms stämma överens med teorin i respektive underavsnitt till kapitel 2.1 *Hållbar utveckling*. Arbetet genomförs kontinuerligt och i varje fall.
- Gul = styrdokument och rutiner bedöms till viss grad stämma överens med teorin i respektive underavsnitt i kapitel 2.1 *Hållbar utveckling*. Mer än hälften av det som tas upp under teorin arbetas det aktivt med i AB Bollnäs Bostäder. Dock är det någon del från avsnittet som det inte arbetas med i bolaget.
- Röd = styrdokument och rutiner bedöms till liten grad stämma överens med teorin i respektive underavsnitt till kapitel 2.1 *Hållbar utveckling*. Mindre än hälften av det som tas upp under teorin arbetas det aktivt med i AB Bollnäs Bostäder och det är flera delar från avsnittet som det inte arbetas med i bolaget.

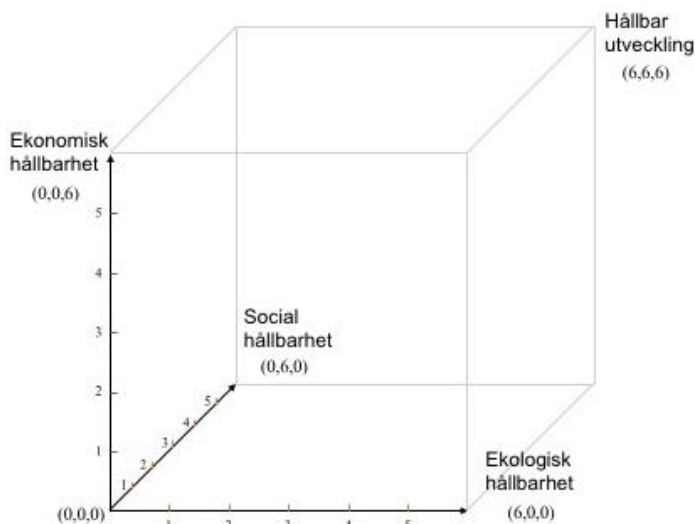
För de kategorier i kodschemat som bedömdes som gul eller röd gjordes kompletterande intervjuer för att samla in empiri kring odokumenterade rutiner kring hållbarhetsarbete som finns i bolaget. Intervjuguiden togs fram utifrån den empiri som ansågs saknas i innehållsanalysen, se Appendix B. Intervjuerna transkriberades och det gjordes en innehållsanalys på dem på samma sätt som på styrdokumentet. Genom detta arbetssätt har

styrdokument och intervjusvar kodats med grund i det beskrivna kategorisystemet för att sedan bedömas i enlighet med kategorisystemets teoretiska innehåll.

TABELL 1. KATEGORIER FÖR ARBETE MED HÅLLBAR UTVECKLING PÅ ETT FASTIGHETSBOLAG.

Hållbarhetsaspekt	Kategori	Operationalisering
Ekologisk	Livscykeltankande	Betraktande av varje process i produktens livscykel.
	Ekoeffektivitet	Effektivare material- och energianvändning gentemot tidigare år. Livscykeltankande med en ekonomisk aspekt.
	Strävan efter renare produktion	Ökad återvinning och återanvändning gentemot tidigare år. Följa EU:s avfallshierarki. Fasa ut farliga ämnen.
	Hållbar upphandling	Följa Hållbar upphandlings uppförandekoder vid upphandling.
	Skydd av ekosystem och biologisk mångfald	Ta hänsyn till ekosystemen och bedöma värdet av dess biologiska mångfald.
	Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser	Skriftligen redovisa att en bedömning gjorts i beslutsprocessen angående påverkan på miljö, föroreningar och klimat.
Social	Verksamhetsstyrning	I varje beslutsprocess ta ansvar för samhälle, miljö och ekonomi och vara transparent med det, ha ett etiskt uppförande, visa respekt för intressenterna och internationella normer.
	Mänskliga rättigheter	Följa FN:s deklaration om mänskliga rättigheter och inte bidra till direkt, indirekt eller passiv kränkning av mänskliga rättigheter. Följa barnkonventionen.
	Arbersförhållanden	Män och kvinnor får lika mycket lön för samma arbetsuppgifter, ingen diskriminering vid eller under anställning samt rätt till facklig organisering.
	Goda verksamhetsformer	Ingen korruption och rättvis konkurrens.
	Konsumentfrågor	Korrekt informationsspridning och tillmötesgående mot kunder.
	Samhällsengagemang	Lokalt samhällsengagemang och direkt eller indirekt öka välbefindet i samhället.
Ekonomisk	Lokal anställningsmöjlighet	Anställda bor i närområdet.
	Konkurrenskraft	Nybyggnation.
	Effektiva resurser	Använda real- och humankapital samt naturresurser på ett effektivt och hållbart sätt.
	Lokalt material och entreprenörer	Användning av lokalt material och lokala leverantörer så långt det är möjligt.
	Ekonomiskt tillväxt	Tillgångarna i företaget ökar.
	Efterfrågan	Bostadskö och inga lägenheter eller lokaler som står tomma under en längre tid.

Det nuvarande arbetet med hållbar utveckling, det vill säga de kategorier som bedömdes på grön nivå, presenterades sedan med hjälp av en tredimensionell bild där varje hållbarhetsaspekt utgjorde en egen axel, se figur 3. För att visa på vilka effekter små ändringar i bolagets hållbarhetsarbete skulle ge visas även en likadan tredimensionell bild på alla hållbarhetskategorier som bedömdes på grön och gul nivå. Resultatet från analysen av *del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete* beskrivs i avsnitt 4.1 Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete.



FIGUR 3. TREDIMENSIONELL BILD ÖVER HÅLLBAR UTVECKLING.

3.2 Del 2 – Kommunikationsmönster

I studiens *del 2 – Kommunikationsmönster* samlades empiri in för att analyseras med utgångspunkt i vilka kommunikationskanaler som finns, vilken typ av information som hanteras i vilken kanal, varför och till vem som det kommuniceras.

3.2.1 Del 2: Motivering av datainsamlingsmetoder

Empirin till *del 2 – Kommunikationsmönster* samlades in genom en inledande intervju och genom en dokumentstudie. Motiven till dessa datainsamlingsmetoder är liknande som i avsnitt 3.1.1 *del 1: Motivering av datainsamlingsmetoder*, men sättet att analysera empirin skiljer sig mellan del 1 och del 2. Personliga intervjuer användes i del 2, framförallt för att få tillgång till individers erfarenheter och utforska de komplexa situationer som kommunikation kan innebära (Denscombe, 2009). Dokumentstudien i del 2 gjordes för att i dokumenten återspeglas organisationen och deras mål samt det innehåll som de önskar sprida (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

3.2.2 Del 2: Urval

Först genomfördes en intervju med bolagets tillförordnade kommunikationsansvarige Lars Åsberg och bolagets ansvariga för personalfrågor Lena Hansson. Dessa valdes eftersom de har ett ansvar och stor insikt i bolagets interna och externa kommunikation. Intervjuguiden presenteras i Appendix B. Därefter gjordes en kompletterande dokumentstudie för att dels verifiera en del av intervjun, men också erhålla ytterligare empiri. Urvalet av dokument gjordes på samma sätt som till *del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete*, vilket går att läsa om i avsnitt 3.1.2 *Del 1: Urval*. Eftersom alla kommunikationskanaler inte är möjliga att analysera på grund av studiens begränsade tidsomfattning så gjordes ett antal nedslag i de kommunikationskanaler som bedömdes vara mest relevanta att undersöka. Även

dokumentet som används i dokumentstudien för *del 2 – Kommunikationsmönster* återfinns i Appendix A.

3.2.3 Del 2: Genomförande och materialbearbetning

För att analysera den insamlade empirin i *del 2: Genomförande och materialbearbetning* gjordes en tematisk analys, inspirerad av Braun & Clarke (2006). En tematisk analys organiserar upp empiri i olika teman, vilket gör det möjligt att synliggöra många olika aspekter. Dessutom kräver inte en tematisk analys att det alltid finns en detaljerad teoretisk grund för att det ska gå att genomföra analysen på ett tillfredsställande sätt. Analysen kan ta utgångspunkt i empirin varvid det är materialets innehåll som genererar teman. Innan en sådan analys genomförs är det dock viktigt att fundera kring vad det är för tematisk analys som ska genomföras. Definition av vad som ska räknas som ett tema måste göras och ställning måste tas till om analysen ska spegla hela datasetet eller om analysen kan fokusera på vissa delar. Dessutom måste det bestämmas huruvida det är en induktiv eller teoretisk tematisk analys, det vill säga om analysen utgår från empirin eller från teorin när teman tas fram. Slutligen ska det beslutas om analysen är semantisk eller om den är latent, det vill säga om analysen är allmän eller om den söker en underliggande mening i empirin (Braun & Clarke, 2006). I den här studien studeras två av de didaktiska frågorna *var* och *varför* som teman vilket gör det till en teoretisk tematisk analys, och det är delar av datan som analyseras. Vidare är temat *vad* i den tematiska analysen semantisk eftersom ingen underliggande mening i intervjun och dokumentet eftersöktes, men temat *varför* är däremot latent eftersom det inte direkt framgår varför någonting kommuniceras, utan det kräver en djupare analys.

Intervjun med tillförordnad kommunikationsansvarige och ansvariga för personalfrågor genomfördes och därefter transkriberades uttalandena. Intervjuguiden återfinns i Appendix B. I de fall där det var möjligt samlades dokument in för att synliggöra vad som kommuniceras via kommunikationskanalerna. Dokumentet lästes igenom och sammanfattades. De dokument som ingick i delstudien återfinns i Appendix A. Dessutom ingick en bild i den insamlade empirin. Bilden var på en av anslagstavlor i en av bolagets fastigheter. Informationen på anslagstavlan analyserades på samma sätt som dokumentet i den här delstudien. Därefter lästes transkriptionen igenom flertalet gånger för att den insamlade data skulle bli bekant, vilket är första steget i en tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Eftersom den tematiska analysen i den här studien är teoretisk så betyder det att de teman som eftersöktes var förutbestämda – *vad* och *varför* kommunikationskanalerna används. Därmed kunde steg två och tre, enligt Braun & Clarke (2006), i den tematiska analysen genomföras, hitta generella koder och leta efter teman, genom att uttolka vad de olika kommunikationskanalerna kommunicerar från den transkriberade intervjun därefter plocka ut vad som kan vara syftet med kommunikationen (Braun & Clarke, 2006). Efter detta lästes dokumentet och transkriptionen en gång till för att se till att ingenting missats och att de teman som tagits fram faktiska kan ses som teman, steg fyra i en tematisk analys. Slutligen namngavs de olika teman som förekommit, sista steget i analysen, till *vad* och *varför* (Braun & Clarke, 2006).

För att kunna koppla ihop den här delstudien med övriga delstudier gjordes ytterligare en analys på temat *vad*. Varje innehåll som besvarade frågan vad det är som kommuniceras jämfördes med de 18 hållbarhetskategorierna från avsnitt 2.1 *Hållbar utveckling* för att ge en bild av vilka kategorier som det kommuniceras kring.

3.3 Del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete

I *del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete* samlades empiri in för att analysera vad som framkom och vilka kunskapsavtryck som gavs av AB Bollnäs Bostäders kommunikation kring deras hållbarhetsarbete. Dessutom samlades empiri i syfte att kunna analysera vad det finns för olika framtidsvisioner kring bolagets hållbarhetsarbete.

3.3.1 Del 3: Motivering av datainsamlingsmetoder

För att samla in empiri till *del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete* valdes två olika tillvägagångssätt beroende på urvalsgrupp, enkäter respektive intervjuer. Enkäter är effektivast när de används med ett stort antal, utspridda deltagare, när rättfram information efterfrågas för att få standardiserade data. Fördelarna med enkäter är att de är ekonomiska, lätta att arrangera, ger standardiserade svar och exakta data. Nackdelarna är risken för dålig svarsfrekvens, ofullständiga eller dåligt ifyllda svar, svarens begränsning och oförmågan att kontrollera svaren (Denscombe, 2009). Denscombe (2009) menar att det är viktigt att särskilja enkätfrågor där *åsikter* efterfrågas och där *fakta* efterfrågas. Framförallt är det viktigt att poängtera detta vid användandet av empirin. Eftersom individens åsikt och insyn i organisationens arbete med hållbar utveckling är det centrala för studien så kommer det framgå tydligt vad som är åsikter och vad som är fakta.

Dessutom gjordes personliga intervjuer och motiveringen till genomförandet av dessa synliggörs i avsnitt 3.1.1 *Del 1: Motivering av datainsamlingsmetoder*. Framförallt är det den höga svarsfrekvensen vid personliga intervjuer som är anledningen till att intervjuerna genomförs eftersom en del urvalsgrupper bedömdes riskera att generera låg svarsfrekvens vid besvarande av enkäter.

3.3.2 Del 3: Urval

Datainsamling från enkät respektive intervju skedde från individer som ingick i den population som var relevant för studien. Urvalsgrupperna till *del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete* var de tio olika delarna av AB Bollnäs Bostäder, se avsnitt 1.2 *Avgränsningar och begreppsförklaring*. Det resulterade i följande urvalsgrupper och datainsamlingsmetoder:

- Boende – personliga intervjuer
- Boservice – enkäter
- Ekonomi och administration – enkäter
- Entreprenörer – personliga intervjuer
- Kommunfullmäktige – enkäter
- Kundcenter – enkäter
- Parkenheten – enkäter
- Styrelsen – enkäter
- Teknik – enkäter
- VD – enkät.

För att intyga anonymitet för alla deltagare beslöts att VD:s enkätsvar sammanställs med övriga interna urvalsgrupper, det vill säga boservice, ekonomi och administration, kundcenter, parkenheten och teknik, för att ge en gemensam bild över bolaget. För mer information om varför anonymitet tillämpas, se avsnitt 3.4 *Etiska aspekter*.

Vid arbetsplats- och organisationsundersökningar är det vanligt att genomföra *totalurval*, det vill säga deltagarna i undersökningen är alla i urvalsgruppen. Det är bästa sättet att genomföra en enkätundersökning av den anledning att det speglar hela urvalsgruppens uppfattning (Berntson et al., 2016). I den här studien är det möjligt att genomföra ett totalurval på sju

urvalsgrupper; boservice, ekonomi och administration, kommunfullmäktige, kundcenter, parkenheten, styrelsen, teknik och VD eftersom de är små grupper.

Vid genomförande av intervju är *totalurval* inte en möjlighet eftersom varje intervju, från själva intervjun till analys, tar många timmar (Gillham, 2008). För de personliga intervjuerna med boende gjordes ett snöbollsurval där en deltagare fick rekommendera nästa deltagare (Denscombe, 2009). Urvalet för de personliga intervjuerna med entreprenörer gjordes utifrån de som för närvarande har ett avtal med AB Bollnäs Bostäder (Olsson, 2015). Dessa företag ringdes upp och de som tackade ja intervjuades.

3.3.3 Del 3: Genomförande och materialbearbetning

Enkäten som skickades ut byggde på det teoretiska ramverk som beskrivs i avsnitt 2.1 *Hållbar utveckling*, det vill säga de 18 hållbarhetskategorierna som är sammanfattade i tabell 1. Deltagarna hade två veckor på sig att besvara enkäten och de urvalsgrupper där svarsfrekvensen inte var tillfredsställande fick en påminnelse och ytterligare en vecka att besvara enkäten.

Enkätarna inleddes med en kort information om studien, villkor för studien och deltagarnas rättigheter (Denscombe, 2009). För mer information om varför detta är viktigt, se avsnitt 3.4 *Etiska aspekter*. Frågorna i enkäten som behandlade utfallet av kommunikationen, det vill säga vad deltagarna ansågs sig själva kunna i olika frågor relaterade till de 18 hållbarhetskategorierna, var möjliga att ge ett fast svar och som följde dessutom svara på påståendet i form av en fritext. Fasta frågor kan generera svar som kan kvantifieras och jämföras på ett förbehållslöst sätt. Dock ger inte fasta frågor möjlighet till ett nyanserat svar, vilket ett svar i form av en fritext gör (Denscombe, 2009). Frågorna i enkäten som behandlade framtidsvision av hållbarhetsarbete var fasta frågor eftersom syftet var att kunna jämföra olika gruppers svar. Enkäten finns bifogat i Appendix C. Innan enkäten distribuerades gjordes en pilotstudie för att säkerställa enkätens kvalitet (Berntson et al., 2016).

Intervjuguiden i delstudien byggde på enkäten, vilken återfinns i Appendix C. Uttalandena från intervjuerna transkriberades och en teoretisk tematisk analys genomfördes där frågorna i enkäten utgjorde förutbestämda teman. I övrigt genomfördes en tematisk analys likt den som beskrivs i avsnitt 3.2.3 *Del 3: Genomförande och materialbearbetning*. När enkäten samlats in och intervjuerna analyserats sammanställdes alla svar från respektive urvalsgrupp var för sig för att synliggöra de olika urvalsgruppernas gemensamma svar. Dessutom syftar del 3 till att undersöka de olika framtidsvisionerna av hållbarhetsarbete som olika grupper i bolaget har. Nedan beskrivs skillnaden i analysmetod mellan de två syftena.

3.3.3.1 Utfall av kommunikation

När varje urvalsgrupps svar sammanställdes sorterades frågorna efter de 18 framtagna hållbarhetskategorierna, se tabell 1. Därefter var det möjligt att bestämma typvärde för varje hållbarhetskategori, följande svarsalternativ användes; *inte märkt*, *informerats om*, *märkt av* eller *aldrig*, *sällan*, *ibland*, *ofta*. Genom att bestämma typvärde synliggörs det mest frekventa värdet och det är ett passande sätt att undersöka ordinalskalor (Denscombe, 2009). För att synliggöra spridningen av svar redovisas eventuellt flera värden inom samma kategori som har ungefär samma frekvens. Dessutom gjordes en sammanställning av det interna utfallet av kommunikationen genom att alla svar från de interna urvalsgrupperna sammanställdes i en enkät. Där eftersöktes kategorier där en majoritet besvarat frågan på samma sätt.

3.3.3.2 Framtidsvision av hållbarhetsarbete

Den här delen av analysen gjordes först på samma sätt som i avsnitt 3.3.3.1 *Utfall av kommunikation*, med skillnaden att istället för frågor så var det påståenden samt att de möjliga svarsalternativen var *inte viktigt*, *mindre viktigt*, *viktigt* och *mycket viktigt*.

Dessutom gjordes ytterligare ett steg – deltagarna, förutom entreprenörerna, hade möjlighet att rangordna påståendena från ett till tio utifrån vad de ansåg vara viktigast för AB Bollnäs Bostäder hållbarhetsarbete i framtiden. Vid sammanställning räknades rankingen om till poäng där en första plats räknades som tio poäng. Alla poäng räknades ihop och resulterade i en rangordning, där påståendet med mest poäng ansågs vara viktigast för bolaget i framtiden. Dessutom gjordes en sammanställning av den interna framtidsvisionen av bolagets hållbarhetsarbete. Då sammanställdes alla svar från de interna urvalsgrupperna i en enkät och materialbearbetningen gick till så som beskrivet ovan.

3.4 Etiska aspekter

Vid genomförandet av datainsamlingen togs hänsyn till Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Principerna består av fyra huvudkrav:

- Informationskravet – ”Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte” (Vetenskapsrådet, 2002, s. 7).
- Samtyckeskravet – ”Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan” (Vetenskapsrådet, 2002, s. 9).
- Konfidentialitetskravet – ”Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem” (Vetenskapsrådet, 2002, s. 12).
- Nyttjandekravet – ”Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål” (Vetenskapsrådet, 2002, s. 14).

Genom att tydligt inför varje intervju förklara för deltagaren studiens syfte, ge en kort beskrivning av genomförandet och förklara vinsterna av studien uppfylldes *informationskravet* för intervjuerna. När det kom till enkäterna fick varje deltagare en kort beskrivning med samma information som deltagarna i intervjuerna. Information erhöles skriftligen via enkätens framsida. På så sätt uppfylldes *informationskravet* även för enkäterna.

Innan enkäten eller intervjun genomfördes förklarade villkoren för deltagandet, vilket uppfyllde *samtyckeskravet*. Under studiens gång var alla deltagare vara anonyma, förutom deras avdelningstillhörighet. Detta informerades alla deltagare om och godkände. Inga etiskt känsliga uppgifter kommer samlas in och de uppgifter som samlas in i intervjuer och enkäter förvarades på ett sätt som gjorde att det var otillgängligt för obehöriga. Detta stämmer överens med *konfidentialitetskravet*. Slutligen var all data som samlas in i studien används endast i syfte att skriva den här rapporten, vilket gör att *nyttjandekravet* uppfylls.

Förutom de forskningsetiska principerna följdes även AB Bollnäs Bostäders *sekretess och tystnadsplikt*. Det innefattar offentlighets- och sekretesslagen samt AB Bollnäs Bostäders policy där de framhåller vikten av affärsmässighet och förbudet mot spridning av hyresgästers personliga förhållanden.

3.5 Validitet och reliabilitet

”Validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra” (Denscombe, 2009, s. 425). Enligt Denscombe (2009) finns det inget sätt att visa absolut korrekthet. Både enkäter och intervjuer har en subjektiv konstruktion där svar tolkas och kategoriseras efter teori (Gillham, 2008). De operationaliseringar som görs för att erhålla det data som krävs för att besvara frågeställningarna bör testas och granskas noga för att erhålla så träffsäkra data som möjligt. Urvalsstorlek är ytterligare en faktor som påverkar studiens validitet – tillräckligt många ur populationen måste delta för att säkerställa en rättvis bild av populationens uppfattningar (Berntson et al., 2016).

Reliabilitet beskriver hur bra studien mäter det som det mäter (NE, n.d.c). Hög reliabilitet innebär en hög tillförlitlighet till studien och att mätinstrumentet är konsekvent. För att öka tillförlitligheten är tydlighet och transparens två nyckelord (Denscombe, 2009). Det är viktigt att komma ihåg att alla typer av mätningar innehåller en viss grad av slumpmässig variation, ett så kallat mätfel (Berntson et al., 2016). Genom att erkänna dessa och diskutera deras påverkan på studien uppnås en högre tillförlitlighet. Diskussionen kring validitet och reliabilitet kan läsas i avsnitt *5.5 Begränsningar*.

4 Resultat och tolkning

Det erhållna resultatet från studien samt tolkningen av det presenteras i det här avsnittet.

4.1 Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete

Utifrån befintliga styrdokument, dokument kring rutiner i verksamheten samt personlig kommunikation kring rutiner i företaget gjordes en bedömning av AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete med utgångspunkt i det framtagna rastret.

4.1.1 Ekologisk hållbarhet

Här presenteras den samlade bilden av AB Bollnäs Bostäders ekologiska hållbarhetsarbete utifrån de framtagna kategorierna, se avsnitt 2.1.1 *Ekologisk hållbarhet*.

4.1.1.1 Livscykel tänkande

I ägardirektiven antagen av Kommunfullmäktige Bollnäs kommun (2016) framgår att AB Bollnäs Bostäder ska ha en kretsloppsanpassning av verksamheten, vilket syns i deras miljöpolicy där det står att bolaget ska sträva efter att deras bostäder och lokaler ska vara kretsloppstänkande (Åsberg, 2017). Med AB Bollnäs Bostäders kretsloppstänkande menas till exempel när avfall från AB Bollnäs Bostäder återvinns hos Borab, förbränns och omvandlas till värme (L. Åsberg, personlig kommunikation, 2017-04-03). "Vid val av produkter och material ska alltid miljöpåverkan beaktas" (Åsberg, 2017, s. 4). I praktiken har bolaget ett 50–100 års perspektiv på arbetet där miljöpåverkan och livslängd på material spelar in (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-27). Bolaget använder sig bland annat av SundaHus miljödata när materialval görs, vilket är det branschledande systemet för materialval. På så sätt kan medvetna miljöval göras och farliga ämnen undvikas (SundaHus, n.d.). Dock måste materialet vara ekonomiskt hållbart för att miljöaspekten ska tas hänsyn till (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-27).

En utförlig livscykelanalys genomförs inte i bolaget, men livscykel tänkandet existerar i de lägen där det är möjligt ekonomiskt. Detta tolkas som att bolaget arbetar med livscykel tänkande, men inte i varje enskilt fall. På den grunden bedöms AB Bollnäs Bostäders livscykel tänkande vara på gul nivå.

4.1.1.2 Ekoeffektivitet

Som beskrevs ovan är den ekonomiska aspekten viktig i livscykel tänkandet hos AB Bollnäs Bostäder, vilket är grunden i ekoeffektivitet. En av bolagets tre grundstrategier, *effektivitet*, är att "bolaget ska drivas kostnadseffektivt. Affärskedjan ska optimeras." (Åsberg, 2016a, s. 9). I ägardirektiven framgår det att AB Bollnäs Bostäder, tillsammans med hyresgästerna, ska minska energianvändningen (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2016). Det framgår i årsredovisningen att bolaget har arbetat mycket med det direktivet. AB Bollnäs Bostäder är med i Skåneinitiativet – en energiutmaning där målet är att minska den totala energianvändningen i fastigheterna med 20 % mellan åren 2007 och 2016. För att minimera användningen av värmeenergi i fastigheterna görs kontinuerliga temperatur- och ventilationsjusteringar. Detta har gjort att användningen av värmeenergi minskade mellan 2008 och 2015, även om 2016 års nivå är likvärdig med 2014. Även användning av fastighetsel har minskat mellan 2007 och 2016, vilket lett till att målet för Skåneinitiativet uppnåtts (Åsberg, 2017).

Andra åtgärder som görs för att effektivisera energi- och materialanvändningen är att göra energibesparande åtgärder på el, värme och ventilation i nybyggnationer, byta till lågenergilampor och effektivisera ventilationsanläggningar. AB Bollnäs Bostäder arbetar aktivt för att minska vattenförbrukningen i fastigheterna genom att ha löpande kontroller och utföra reparationer vid behov. Dock har det skett en ökning av vattenanvändandet mellan

2007 och 2016 (Åsberg, 2017). Även om AB Bollnäs Bostäder inte lyckats få de boende att minska vattenanvändningen i bostäderna så ger de ändå förutsättningarna för dem att göra det. Arbetet för att effektivisera verksamhetens energi- och materialanvändning sker på många fronter och är ett område som återkommer i styrdokument som finns för bolaget. Därför bedöms bolagets arbete med ekoeffektivitet uppnå grön nivå.

4.1.1.3 Strävan efter renare produktion

Bolaget får hantera stora mängder avfall eftersom ungefär en fjärdedel av kommunens invånare bor hos dem. Källsortering är ett sätt att hantera detta avfall (Åsberg, 2017). Enligt miljöbalken ska mängden avfall minska och mängden avfall som återvinns ska öka (Miljöbalken, SFS 2017:73). AB Bollnäs Bostäder har satt upp ett mål att alla hyresgäster ska maximalt ha 400 meter till närmaste källsorteringsstation (Åsberg, 2017). I dagsläget uppfylls inte detta, men alla hyresgäster har mindre än en kilometer till närmaste station (Bollnäs Bostäder, 2017a; F. Spinnars, personlig kommunikation, 2017-03-27).

Vid upphandling med entreprenörer ställs krav på avfallshantering likväl som krav på hur farliga ämnen hanteras och redovisas (Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016). Dessa krav tillsammans med källsorteringen visar på att avfallshierarkin är central för AB Bollnäs Bostäder (Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016; Stena Recycling AB, n.d.). Andra åtgärder som görs för att få en renare produktion är att när byggmaterial väljs används två olika system för bedömning och dokumentation av byggvaror för att minska användningen av farliga ämnen; BASTA och SundaHus (Åsberg, 2017). För mer information om SundaHus, se 4.1.1.1 Livscykel-tänkande. "Vi ska arbeta för att miljöfarliga ämnen och kemikalier ska fasas ut från vår verksamhet" (Åsberg, 2017, s. 4). Dessutom byts kvicksilverlampor ut mot mindre dåliga alternativ (Åsberg, 2017). En radonplan har också tagits fram för att nå Boverkets riktlinjer om att radonhalten i fastigheter inte får överstiga 200 Bq/m³ år 2020 (Bollnäs Bostäder, 2008; Boverkets Byggregler, BFS 2016:13). I dagsläget har omfattande mätningar gjorts i fastigheterna, men det finns ingen uttalad åtgärdsstrategi. Eftersom Boverkets riktlinjer tenderar att ändras efterhand avvaktar Bolaget för att se om riktlinjerna ändras eller om Bollnäs Bostäder kommer behöva vidta åtgärder (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-27).

AB Bollnäs Bostäders arbete med avfallshantering syns dels i deras arbete med att underlätta för hyresgästerna att källsortera och dels i kraven som ställs på entreprenörer vid upphandling. Dessutom framgår det i styrdokument och rutiner att utfasning av farliga ämnen prioriteras i bolaget. Det genomgående arbetet av strävan efter renare produktion bedöms därför ligga på en grön nivå.

4.1.1.4 Hållbar upphandling

"Vid all upphandling ska vi ställa klara och tydliga miljökrav på våra underleverantörer, entreprenörer och konsulter, för att stimulera till en ökad miljömedvetenhet även utanför vår verksamhet" (Åsberg, 2017, s. 4). Dessa miljökrav behandlar verksamhetsstyrningen i det anlitade företaget och dessutom ställer det krav på de använda produkterna, transporterna och hur avfall hanteras. Till exempel måste entreprenören vara miljöcertifierad (Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016). Förutom dessa krav följs lagen om offentlig upphandling, där bland annat anti-korruption hanteras (Lagen om offentlig upphandling, SFS 2016:1209). Kraven på arbetsmiljön och arbetares rättigheter hos det anlitade företaget regleras av arbetsmiljöverkets författningssamling (Arbetsmiljölagen, SFS 2016:961). Däremot kontrolleras inte alla produkter i AB Bollnäs Bostäders verksamhet, vilket kan innebära att de mänskliga rättigheterna inte följs i alla underleverantörsled (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-21). Detta innebär att krav på miljö, anti-korruption och arbetares rättigheter ställs, medan krav på mänskliga rättigheter inte är reglerat i hela kedjan av företag. Eftersom mänskliga rättigheter ställs som krav på den upphandlade entreprenören

i och med lagarna som måste följas, bedöms ändå arbetet med hållbar upphandling hos bolaget vara på grön nivå.

4.1.1.5 Skydd av ekosystem och biologisk mångfald

Enligt Kommunfullmäktige Bollnäs kommun (2016) ska AB Bollnäs Bostäder ta ansvar för miljön och ta hänsyn till miljöaspekter för att uppnå ett miljömässigt hållbart samhälle. I praktiken följs svenska lagar, vilket också ställs som krav på entreprenörer. Dock görs inget ytterligare arbete för att skydda ekosystem och biologisk mångfald (F. Spinnars, personlig kommunikation, 2017-03-27). På dessa grunder bedöms AB Bollnäs Bostäders arbete för att skydda ekosystem och biologisk mångfald vara på röd nivå.

4.1.1.6 Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser

Enligt ägardirektiven ska bolaget "vid investering och reinvestering beakta miljöaspekterna i syfte att uppnå ett miljömässigt hållbart samhälle" (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2016, s. 6). Miljöredovisningen inleds med "att väga in miljö- och klimatfrågor i dagens AB Bollnäs Bostäder har blivit en självklar del i hela bolagets arbete" (Åsberg, 2017, s. 4). Miljöredovisningen visar på flertalet bedömningar som gjorts inom miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser. Resultatet är att värme- och vattenförbrukning, transporter och byggmaterial är viktiga miljöaspekter. Dessa aspekter uppmärksammas, bedöms och sedan har bolaget kommit fram med olika strategier för att arbeta med dessa. Hur de arbetar med värme- och vattenförbrukning framgår under avsnittet 4.1.1.2 *Ekoeffektivitet* ovan. Påverkan från transporter har lett fram till en mötes- och resepolicy samt deltagande i *Cykelvänlig arbetsplats Gävleborg*. Påverkan från byggmaterial tas upp under avsnitten 4.1.1.1 *Livscykelvärdetänkande*, 4.1.1.3 *Strävan efter renare produktion*, 4.1.1.4 *Hållbar upphandling*, 4.1.3.3 *Effektiva resurser* och 4.1.3.4 *Lokalt material och entreprenörer* (Åsberg, 2017). På grund av de många olika bedömningar som gjorts inom miljö och klimat bedöms arbetet kring bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser vara på grön nivå.

4.1.2 Social hållbarhet

Här presenteras den samlade bilden av AB Bollnäs Bostäders sociala hållbarhetsarbete utifrån de framtagna kategorierna, se avsnitt 2.1.2 *Social hållbarhet*.

4.1.2.1 Verksamhetsstyrning

I beslutsprocesser i bolaget visas hänsyn till alla tre hållbarhetsaspekter. Besluten måste vara ekonomiskt försvarbara för att de ska gå igenom. Utan samhället och de boende kan inte bolaget existera, vilket innebär att den sociala delen tas hänsyn till i besluten (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-21). I praktiken innebär det bland annat att bolaget försöker tillgodose alla kundgruppers behov och önskemål, hyrorna försöker hållas nere samt att samarbete finns med socialtjänsten. Förutom detta har ett miljöledningssystem implementerats vilket gör att den ekologiska aspekten också blir viktig i beslutsfattande. Enligt affärsplanen ska bolaget ta ett etiskt ansvarstagande för sina kunder (Åsberg, 2017). När rutiner för intern kontroll togs fram av PWC (2017) hade bolaget en samsyn kring etik och moral vilket var ett resultat av seminarier och diskussioner som genomförts för att lyfta etiska frågor. Dock finns ingen nedskriven uppförandekod kring etiskt beteende på företaget.

Ett av AB Bollnäs Bostäders kärnvärde är *transparens*, "Vi ska vara öppna och ta emot hyresgästernas och medarbetarnas kritik, idéer och önskemål. Vår kommunikation ska vara tydlig, kontinuerlig och öppen" (Åsberg, 2016a, s. 11). I praktiken innebär det bland annat att bostäder planeras för att tillfredsställa alla målgruppers behov. Regelbundna möten med kommunala bolag så som socialförvaltningen och samhällsbyggnadskontoret samt möten med boendeinflytandekommittén genomförs för att ta hänsyn till intressenters intressen och åsikter (Åsberg, 2017). Eftersom bolaget är väl integrerat med samhället och tar hänsyn till det i sin verksamhet bedöms verksamhetsstyrningen vara på grön nivå.

4.1.2.2 Mänskliga rättigheter

AB Bollnäs Bostäders uppdrag är att ha ett utbud av bostäder som tillfredsställer olika målgruppers behov. De ska även möjliggöra en boenderotation i kommunen (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2017). För att få till en boenderotation erbjuder bolaget 550 extra köpoäng till de som äger ett hus (Bollnäs Bostäder, n.d.a). Eftersom AB Bollnäs Bostäder är ett allmännyttigt bolag så är det öppet för alla, speciellt för de mindre resursstarka hushållen. Ett av kärnvärdena för bolaget är att verka *altruistiskt*, det vill säga arbeta på ett osjälviskt sätt (Åsberg, 2016a). Enligt den senaste hyresgästenkäten från 2016 är trivseln bland de boende hög, med ett medelvärde på 4,4 av 5 poäng (Bollnäs Bostäder, 2016b).

Enligt Kommunfullmäktige Bollnäs kommun (2016) ska bolaget aktivt motverka segregation och skapa en social gemenskap. Miljöer byggs för att uppfylla detta, men valfrihet i bostadssökande kan leda till en ökad segregation. Dock erbjuder bolaget en bointroduktion för nyanlända där de boende får lära sig om den svenska kulturen (E. Uppgren, personlig kommunikation, 2017-03-27). Vidare kan människor med svag ekonomi vända sig till socialförvaltningen och få ett andrahandskontrakt hos AB Bollnäs Bostäder genom dem (L. Åsberg, personlig kommunikation, 2017-04-03).

Genom sitt arbete med att erbjuda olika aktiviteter för barn och unga, exempelvis sommarkollo och bioföreläsning, visar bolaget på att barn är viktiga och att det inte spelar någon roll vilken socioekonomisk bakgrund de har (Åsberg, 2017). AB Bollnäs Bostäder arbetar inte uttryckligen med mänskliga rättigheter eller barnkonventionen, men även om termerna inte används så existerar arbetet kring frågorna (Å. Jonsson, personlig kommunikation, 2017-03-27; L. Åsberg, personlig kommunikation, 2017-04-03). Dock tolkas det som att det inte framgår i styrdokument eller rutiner hur barns åsikter värdesätts i verksamheten, vilket gör att kategorin mänskliga rättigheter bedöms vara på gul nivå.

4.1.2.3 Arbetsförhållanden

”Vi har medarbetare som trivs och ägare som är nöjd och arbetsplatsen ska vara trivsamt och attraktivt fysiskt och socialt” (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2017, s. 2). Det ligger djup grundat i bolaget eftersom ett av deras grundvärden är *team*, vilket innebär att de ska arbeta tillsammans mot den gemensamma visionen. För att nå dit ska det finnas ett bra ledarskap (Åsberg, 2016a, s. 11). De anställda hos AB Bollnäs Bostäder har medarbetarsamtal och får kompetensutveckling samt bidrag till träningskort, simhallskort och massage. Den genomsnittliga anställningstiden är 17 år och sjukfrånvaron ligger på 2,0 %, vilket är en minskning från föregående år (Åsberg, 2017). Enligt den senaste medarbetarenkäten från 2015 är arbetsförhållandena bra i bolaget då de anställda ser fram mot att gå till jobbet, känner att de får det stöd de behöver och de känner sig engagerade (Bollnäs Bostäder, 2016a). Under 2016 genomfördes utbildning i arbetsmiljö där alla anställda deltog och under våren 2017 kommer det ske en uppföljande utbildning. Dessutom genomförs ett centralt samordningsmöte fyra gånger på år där ledningsgrupp och skyddsombud deltar (L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-07). De anställda har rätt till facklig organisering, vilket framgår i anställningsavtalet (Fastigo, n.d.a; Fastigo, n.d.b). Lönerna är personliga och baseras på kompetens och arbetsinsats (Å. Jonsson, personlig kommunikation, 2017-03-27). Dessa delar uppfyller ILO:s mål om anställningsförhållanden och arbetsvillkor, social trygghet, arbetsmiljö och utveckling i arbetet, vilket gör att arbetsförhållanden är på grön nivå.

4.1.2.4 Goda verksamhetsformer

Direktiven till AB Bollnäs Bostäder är att de ska agera på affärsmässiga grunder. Det innebär att bolaget måste få avkastning och att inga medel skjuts till för att täcka eventuellt underskott (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2016). Riktlinjer för hantering av risker för mutor är

framtagna och bygger på statliga myndigheters riktlinjer (Bollnäs Bostäder, 2011). Styrdokument och rutiner pekar på att bolaget arbetar för en rättvis konkurrens och motverkar korruption och därför bedöms kategorin goda verksamhetsformer ligga på grön nivå.

4.1.2.5 Konsumentfrågor

AB Bollnäs Bostäder ska sätta kunden i fokus och ge en god service (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2017). Enligt ägardirektiven ska bolaget "aktivt medverka till att en god service finns i bolagets bostadsområden och närområden" (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2016, s. 4). En av företagets tre grundstrategier, *kundnöjdhet*, innebär att de boende ska få bra service av kvalitet (Åsberg, 2016a). Enligt medarbetarenkäten från 2015 har de anställda bra koll på de boendes behov och önskemål (Bollnäs Bostäder, 2016). Det visas även i hyresgästenkäten från 2016 där bemötande, kompetens och service från personalen låg på mellan 3,9 och 4,5 av totalt 5 poäng (Bollnäs Bostäder, 2016b). Riktlinjer för hur personalen ska agera gentemot de boende finns invävd i affärsplanen (Åsberg, 2016a; A. Hansemon, personlig kommunikation, 2017-03-20; E. Uppgren, personlig kommunikation, 2017-03-24). Hur bolaget ska agera mot de boendes anses ändå vara känt av medarbetarna eftersom diskussioner har genomförts för att sprida kunskap kring ämnet (PWC, 2017). Detta tillsammans med kärnvärdet *transparens*, se avsnittet 4.1.2.1 *Verksamhetsstyrning*, gör att bolaget visar på att det arbetas aktivt med konsumentfrågor och därför bedöms AB Bollnäs Bostäders arbete ligga på grön nivå.

4.1.2.6 Samhällsengagemang

"Verksamheten ska långsiktigt bidra till kommunens arbete för att främja tillväxt i kommunen" (Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2016, s.1). AB Bollnäs Bostäder har samarbetsavtal med flera föreningar i kommunen och under 2016 bjöd de alla barn på en bioföreställning och erbjöd alla hyresgäster ett rabatterat pris på sommar-teater. Dessutom ordnade de tillsammans med andra aktörer ett sommarkollo för barn i åldrarna 11–13 år. Under 2016 erbjöd bolaget 16 ferieplatser, 5 säsongsarbeten och 5 praktikplatser (Åsberg, 2017). Ferieplatserna fick sökas av ungdomar mellan 16 och 19 år bosatta i Bollnäs kommun, medan praktikplatserna kunde sökas av alla. Dock var de främst till för de som var bosatta i Bollnäs kommun och har svårt att komma in på arbetsmarknaden (Å. Jonsson, personlig kommunikation, 2017-03-21). Vid upphandling ställs krav på entreprenörer att i sin tur främja samhället och miljön (Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016). Dessa olika initiativ visar på att Bollnäs Bostäder engagerar sig i samhället och dess invånare och därför bedöms bolagets samhällsengagemang vara på grön nivå.

4.1.3 Ekonomisk hållbarhet

Här presenteras den samlade bilden av AB Bollnäs Bostäders ekonomiska hållbarhetsarbete utifrån de framtagna kategorierna, se avsnitt 2.1.3 *Ekonomisk hållbarhet*.

4.1.3.1 Lokal anställningsmöjlighet

Annonsering av jobb görs på bolagets hemsida, via arbetsförmedlingen och i lokaltidningen. Ibland annonseras det även i rikspressen. Tjänsterna kräver att man är på plats dagligen, vilket innebär att de som anställs behöver bo i närområdet (L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-20). Av de anställda hos AB Bollnäs Bostäder bor de flesta i Bollnäs kommun, några även i AB Bollnäs Bostäders lägenheter. Ett fåtal av de anställda bor i närliggande kommuner (Å. Jonsson, personlig kommunikation, 2017-03-21). Behovet att vara på plats dagligen gör att de anställda behöver bo i närområdet för att kunna arbeta i bolaget, vilket syns på de anställda som alla bor i närområdet. Det kan tolkas som att när AB Bollnäs Bostäder anställer får antingen en lokal person anställning eller så flyttar någon till Bollnäs närområde för att kunna ta tjänsten. Det kan i sådana fall bedömas som att AB Bollnäs Bostäder ger en lokal anställningsmöjlighet, vilket gör att kategorin tolkas vara på grön nivå.

4.1.3.2 Konkurrenskraft

Genom att öka antalet lägenheter i beståndet har bolaget möjlighet att nå fler kunder och därigenom fås större konkurrensfördelar. AB Bollnäs Bostäder byggde nya fastigheter för mer pengar 2016 än det gjordes 2015. Dessutom har AB Bollnäs Bostäder fått bygglov för 80 lägenheter (Åsberg, 2017). Det medför att lägenhetsytan ökar i beståndet, vilket möjliggör fler uthyrningar och kan tolkas som att det ger en större konkurrenskraft. Arbetet för att bygga nya fastigheter bedöms öka konkurrenskraften hos bolaget och därför ligger arbetet kring konkurrenskraft på grön nivå.

4.1.3.3 Effektiva resurser

Bolaget ska vara resurssnåla och kostnadseffektiva, vilket ingår i grundstrategin *effektivitet* (Åsberg, 2016a; Åsberg, 2017; Kommunfullmäktige Bollnäs kommun, 2017). Redan i byggnadsfasen är funktion, kostnad och miljöegenskaper viktiga faktorer för AB Bollnäs Bostäder (Åsberg, 2017). Arbeta med att effektivisera resurserna kan läsas om under avsnittet 2.1.1.2 *Ekoeffektivitet*. Vidare sker konstant fortbildning av personalen för att effektivisera deras arbete (Å. Jonsson, personlig kommunikation, 2017-03-27). Dessutom ställs krav på entreprenörer vid upphandling att de måste använda bra teknik och välja miljömärkta varor i de fall de existerar (Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016). Realkapitalet försöker effektiviseras genom kostnadseffektivitet, humankapitalet försöker effektiviseras genom fortbildning och arbete för att försöka effektivisera naturresurserna kan läsas om under avsnittet 2.1.1.2 *Ekoeffektivitet*. Utifrån detta har bedömningen gjorts att bolagets arbete med effektiva resurser ligger på grön nivå.

4.1.3.4 Lokalt material och entreprenörer

Annonsering av arbeten görs i en databas och jobbets omfattning styr över vilka regioner jobbet måste annonseras i - vanligast är att jobbet annonseras över hela Sverige. Om det är större omfattning på jobbet kan företag behöva annonsera över så stora ytor som ända ner till Bryssel. Det har AB Bollnäs Bostäder inte behövt göra hittills. Dock har bolaget möjlighet att prata med lokala företag och be dem lämna ett anbud. På så sätt ökar chanserna för att ett lokalt företag får jobbet även om likabehandlingsprincipen gäller, dock prioriteras inte detta på grund av lagen om offentlig upphandling (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-27). I dagsläget är majoriteten av entreprenörer som anlitas ändå från Bollnäs kommun (Olsson, 2015). Enligt miljöpolicy ska AB Bollnäs Bostäder ta hänsyn till produkter och materials påverkan på miljön (Åsberg, 2017). De ställer även krav vid upphandling att minimera transporter (Ledningsgruppen Bollnäs bostäder, 2016). Dock finns inget uttalat krav på att välja lokalt material utan valet av material bestäms från fall till fall (U. Linde, personlig kommunikation, 2017-03-27). Bolaget tolkas ha möjlighet att arbeta mer med vilka krav som ställs på val av material. Däremot har de inte möjlighet att välja lokala entreprenörer vid upphandling eftersom det regleras av LOU (Lagen om offentlig upphandling, SFS 2016:1209). Bedömningen har gjorts att arbetet med kategorin lokalt ligger på gul nivå eftersom det arbetas med lokala entreprenörer i den utsträckning det är möjligt, men det tolkas som att det finns mer arbete att göra kring lokalt material.

4.1.3.5 Ekonomisk tillväxt

Enligt Kommunfullmäktige Bollnäs kommun (2017) ska arbetet på företaget bedrivas i vinstsyfte, vilket visas i ett av företagets kärnvärde *ekonomiskt*; där de "ska fokusera på resultat, volym, intäkter samt kostnader." (Åsberg, 2016a, s. 11). I en jämförelse mellan årsredovisningen från de fyra senaste åren går det att utläsa att nettoomsättningen i företaget har ökat stadigt vilket beror på ökade hyresintäkter som är ett resultat av fler uthyrbara lägenheter (Åsberg, 2015b; Åsberg, 2017). Det totala resultatet i företaget ligger på princip samma nivå, 2013 var resultatet 14,0 mkr, 2014 var resultatet 13,3 mkr, 2015 var resultatet 14,3 mkr och 2016 var resultatet 14,4 mkr. Om resultatet jämförs ännu längre tillbaka, med 2011 och 2012, ses en markant ökning. 2011 var resultatet 10,7 mkr och 2012 var resultatet

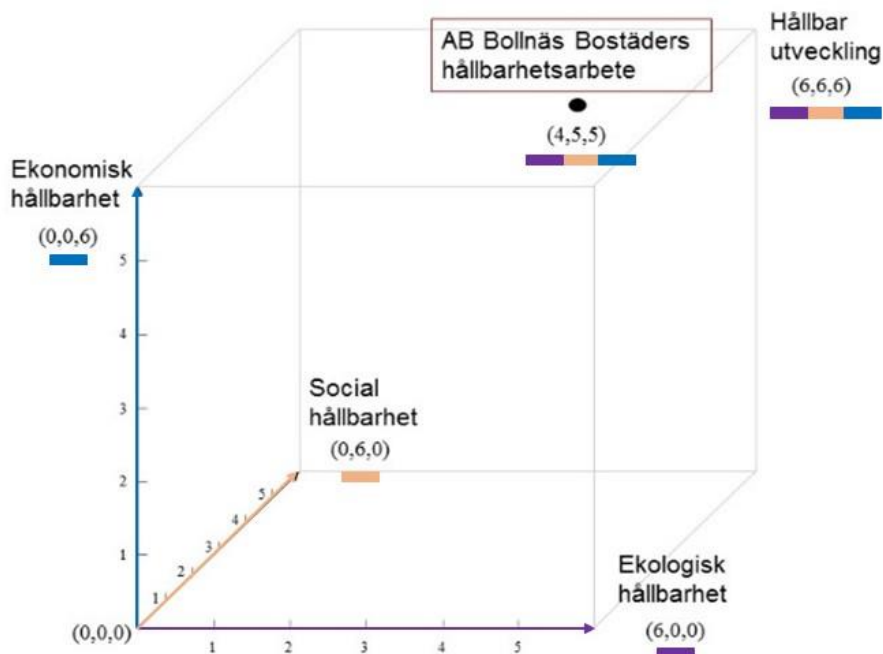
10,5 mkr (Wikström, 2013). Dessutom har tillgångarna i företaget ökat stadigt de senaste åren, från 718,0 mkr 2013 till 796,0 mkr 2016 (Åsberg, 2017; Åsberg, 2015b). Eftersom det görs underhåll av fastigheterna och tillgångarna i bolaget har ökat bedöms ekonomisk tillväxt vara på grön nivå.

4.1.3.6 Efterfrågan

Efterfrågan av lägenheter hos AB Bollnäs Bostäder kan kopplas ihop med bostadsköns längd. Bostadskön i AB Bollnäs Bostäder består av flera tusen personer (A. Edling, personlig kommunikation, 2017-04-07). En av bolagets tre grundstrategier, *volym*, innebär att ”**vi ska sträva efter** att tillhandahålla efterfrågade och prisvärda lägenheter och lokaler till alla befintliga och blivande hyresgäster. Allt skall vara uthyrt” (Åsberg, 2016a, s. 9). Enligt årsredovisningen har bolaget inga lediga lägenheter. Dock finns det ett antal tomma, vakanta lägenheter som ingen hyr på grund av att de till exempel måste saneras eller renoveras. De står dock inte tomma under en längre tid (A. Edling, personlig kommunikation, 2017-04-07). Antalet vakanta lägenheter i beståndet har sjunkit de senaste 10 åren (Åsberg, 2017). Under slutet av 2016 fanns det 24 stycken vakanta lägenheter i beståndet och motsvarande siffra 2015 var 25 stycken. Det motsvarar omkring 0,6 % av det totala beståndet (Bollnäs Bostäder, 2017b). Eftersom de tomma lägenheterna renoveras när möjlighet finns och att bostadskön är lång bedöms efterfrågan vara på grön nivå.

4.1.4 Hållbar utveckling

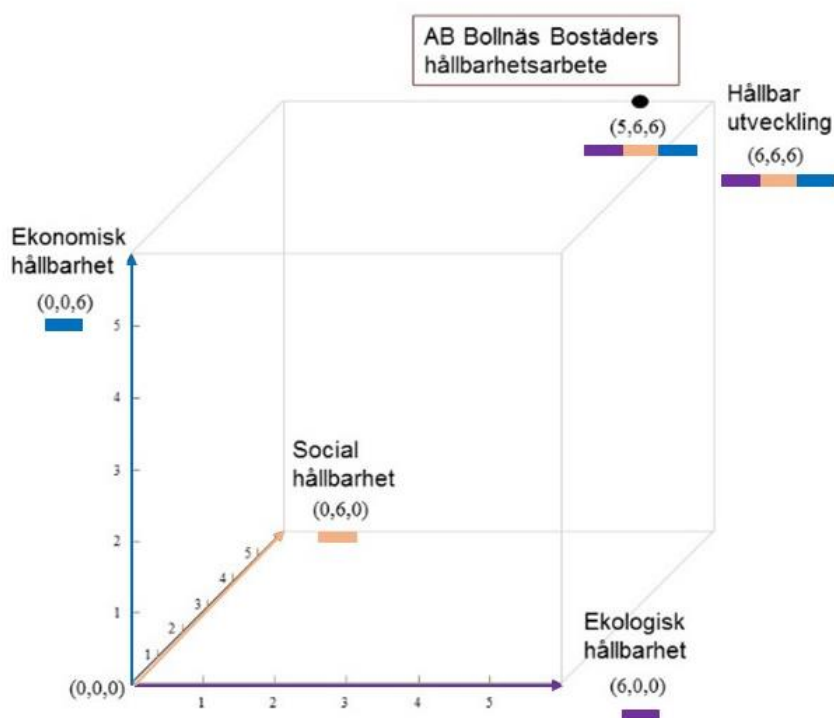
I figur 4 visualiserar en sammanställning av den totala hållbarhetsbilden hos AB Bollnäs Bostäder utifrån de framtagna hållbarhetskategorierna. Den svarta prickn representerar AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete.



FIGUR 4. AB BOLLNÄS BOSTÄDERS HÅLLBARHETSARBETE BEDÖMT PÅ GRÖN NIVÅ.

Inom den ekologiska hållbarheten bedömdes *ekoeffektivitet*, *strävan efter renare produktion*, *hållbar upphandling* och *bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser* vara på grön nivå. Inom den sociala hållbarheten bedömdes *verksamhetsstyrning*, *arbetsförhållanden*, *goda verksamhetsformer*, *konsumentsfrågor* och *samhällsengagemang* vara på grön nivå. Inom den ekonomiska hållbarheten bedömdes *lokal anställningsmöjlighet*, *konkurrenskraft*, *effektiva resurser*, *ekonomisk tillväxt* och *efterfrågan* vara på grön nivå. Den totala hållbarhetsbilden på grön nivå blev därför (ekologisk hållbarhet, social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet) = (4, 5, 5), utav maximalt (6, 6, 6).

AB Bollnäs Bostäder arbetade delvis med ytterligare tre hållbarhetskategorier, vilket gjorde att de bedömdes vara på gul nivå. Dessa var *livscykel tänkande* inom den ekologiska hållbarheten, *mänskliga rättigheter* inom den sociala hållbarheten och *lokalt material och entreprenörer* inom den ekonomiska hållbarheten. Det är därför möjligt att uppnå grön nivå med lite mer arbete inom dessa kategorier vilket skulle ge en förbättrad total hållbarhetsbild i bolaget, se figur 5. Den svarta pricken representerar AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete.



FIGUR 5. AB BOLLNÄS BOSTÄDERS HÅLLBARHETSARBETE BEDÖMT PÅ GRÖN OCH GUL NIVÅ.

Inom den ekologiska hållbarhetskategorin *skydd av ekosystem och biologisk mångfald* gjordes bedömningen att det behövs flertalet insatser för att nå grön nivå.

4.2 Resultat del 2 - Kommunikationskanaler

AB Bollnäs Bostäder använder sig av många olika kommunikationskanaler i sin verksamhet. I den här studien behandlas flertalet av dem. Årsredovisningen och affärsplanen är offentliga handlingar som alla har tillgång till. I dem kommuniceras bolagets värden, riktlinjer kring bemötande av konsumenter, nybyggnationer, ekonomi och mycket annat (Åsberg, 2016a;

Åsberg, 2017). En djupare genomgång av dessa kan läsas i avsnitt 4.1 *Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete*.

4.2.1 Tema: Vad

Som framgick av avsnitt 2.2.3 *Vad kommuniceras?* finns det ett syfte med kommunikation som styrs av företagets bakomliggande avsikter och innehållet i kommunikationen beror på vilken kunskap som är önskvärd hos motparten. Kommunikationens innehåll kan ske på tre olika plan; vara beskrivande, förklarande eller sökande av förståelse, vilka beskrivs närmare i avsnitt 2.2.3 *Vad kommuniceras?* (Engquist, 2015).

4.2.1.1 Vad – internt

Genom e-post, intranätet, årsredovisning och möten fick de anställda information om **årets resultat** i bolaget (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Åsberg, 2017). I årsredovisningen går det att läsa under *resultat* i förvaltningsberättelsen att "Bollnäs Bostäder redovisar för år 2016 en vinst på 14,4 mkr före och 5,1 mkr efter bokslutsdispositioner och skatt. Bolagets nettoomsättning är 237,7 mkr" (Åsberg, 2017, s. 10). Vidare bifogas bolagets resultat- och balansräkning där det går att läsa om resultatet och bolagets tillgångar. Dessutom ges en textförklaring till intäkter, kostnader och finansiering (Åsberg, 2017). Detta kan kopplas till hållbarhetskategorin *ekonomisk tillväxt* och ses som ett innehåll på en förklarande nivå eftersom årets resultat presenteras på ett sätt som gör det möjligt för mottagaren att förstå bakomliggande orsaker till den ekonomiska bilden (Engquist, 2015). Delar som kan kopplas till hållbarhetskategorin *verksamhetsstyrning*, **budskap som rör bolaget** samt mötesprotokoll där alla beslut som rör bolaget finns, kommuniceras genom e-post och möten respektive intranätet. Budskap som berör bolaget kan till exempel vara årets resultat, se ovan, eller när intervjuer med potentiella sommarjobbar sker och hur de går till (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). I mötesprotokoll får de anställda kortfattad information om alla beslut som tas i bolaget, där fokus är på den ekonomiska delen eftersom majoriteten av mötena bland annat behandlar den ekonomiska frågan (Bollnäs Bostäder, 2016c; Bollnäs Bostäder 2017d; Larsson, 2017). Det förstnämnda kan i en del fall ses som en förklarande kommunikation eftersom syftet kan vara att medarbetarna ska ställa sig bakom budskapet. Det kan även ses som en beskrivande kommunikation i en del fall eftersom det kan vara önskvärt att kommunicera en detaljrik bild av budskapet för att medarbetarna ska kunna förstå och föra budskapet vidare. Kommunikationen som sker vid distribution av mötesprotokoll kan anses vara förklarande eftersom medarbetarna tar del av de beslut som fattas inom organisationen, vilka bedöms behöva vara klara och tydliga för att nå ut (Engquist, 2015).

Vid **anställning eller uppsägning** får de anställda ett mejl med kortfattad information om situationen och om vem som ska börja eller sluta (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Anställning kan bedömas vara en del av *lokal anställningsmöjlighet* och anses vara en beskrivande kommunikation där information om anställningen skildras (Engquist, 2015). Vidare får medarbetarna ta del av kommunikation som behandlar **arbetsmiljö**, **likabehandlingsfrågor** och **medarbetarpolitik** genom centrala samverkansgruppens möten. I dessa ingår bland annat krishantering, skyddsronnd och sjukfrånvaro samt kollektivavtal under förhandling (Bollnäs Bostäder, 2017d). Innehållet kommuniceras på ett förklarande sätt där bakomliggande orsaker lyfts fram för att få en uppfattning vad som görs och varför (Engquist, 2015). De **styrdokument** och **mål** som vägleder bolaget har medarbetarna tillgång till genom intranätet, interna konferenser, affärsplan, årsredovisning, hemsidan och möten (Bollnäs Bostäder, 2016c; L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Larsson, 2017; Åsberg, 2016a; Åsberg, 2017). Styrdokumentet och målen kommuniceras på olika sätt beroende på vilket forum det kommuniceras i. Dels kan kommunikationen vara beskrivande i de fall där en ingående framställning av innehållet vill kommuniceras, till exempel i affärsplanen och

årsredovisningen (Engquist, 2015). Där beskrivs målen i underrubrikerna *medborgare, utveckling, välfärd & tillväxt, ekonomi* och *medarbetare* och ingående mätetal (Åsberg, 2016a). Dels kan kommunikationen vara förklarande i de fall där innehållet diskuteras och syftet är att utveckla målen, till exempel på interna konferenser och möten (Engquist, 2015). Innehållet i kommunikationen kan kopplas ihop med majoriteten av hållbarhetskategorierna, se avsnitt 4.1 Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete.

Bolagets **policys** kan medarbetarna ta del av via intranätet (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Ett exempel på en policy är Bollnäs Bostäders (2011) etiska regler avseende mutor och andra otillbörliga förmåner. I den beskrivs syftet vara att ”tydliggöra företagets riktlinjer avseende umgänge med kunder, leverantörer och övriga intressenter” (Bollnäs Bostäder, 2011, s. 1). Därefter ges en ingående beskrivning av ansvarsområde, omfattning, etik och arbetsmoral samt lagar kring detta. Dessa kan kopplas till flertalet hållbarhetskategorier, till exempel *goda verksamhetsformer* och *ekoeffektivitet*. Kommunikationen kan anses vara beskrivande eftersom en policy är en beskrivning av vad som önskas uppnås (Engquist, 2015). Information och kunskap kring **nybyggnationer** får medarbetarna främst på möten, vilket är en del av hållbarhetskategorin *konkurrenskraft* (Bollnäs Bostäder, 2016c; Larsson, 2017). Det informeras om hur långt bygget har gått, om några problem uppstått och när bygget förväntas vara färdigt. Kommunikationens syfte är att beskriva vad det är som byggs och vart det byggs samt ge en lägesrapport av byggandet (Engquist, 2015).

Den sända kommunikationen internt sammanfattas i tabell 2.

TABELL 2. DEN SÄNDA KOMMUNIKATIONEN INTERNT.

Vad kommuniceras?	Hållbarhetskategori	Hur kommuniceras det?
Årets resultat.	<i>Ekonomisk tillväxt.</i>	E-post, intranät, årsredovisning och möten.
Budskap och beslut som rör bolaget.	<i>Verksamhetsstyrning.</i>	E-post, möten och intranät.
Anställning eller uppsägning.	<i>Lokal anställningsmöjlighet.</i>	E-post.
Arbetsmiljö, likabehandlingsfrågor och medarbetarpolitik.	<i>Arbetsförhållanden.</i>	Centrala samverkansgruppens möten.
Styrdokument och mål.	<i>Majoriteten av hållbarhetskategorierna.</i>	Intranät, interna konferenser, affärsplan, årsredovisning, bolagets hemsida och möten.
Policys.	<i>Flertalet hållbarhetskategorier.</i>	Intranätet.
Nybyggnationer.	<i>Konkurrenskraft.</i>	Möten.

Utifrån den här genomgången kan tolkningen göras att det som kommuniceras internt framförallt behandlar den ekonomiska hållbarhetsaspekten. Det är även inom den ekonomiska hållbarhetsarbetet som det kan tolkas som att omfattande information sprids, information som inte bara är till för att beskriva utan även för att få en förståelse. Dessutom visar analysen att bolaget är mån om sin *verksamhetsstyrning* där transparens och informationsspridning är viktiga delar.

4.2.1.2 Vad – boende

Årets resultat kommuniceras till de boende genom bolagets hemsida och årsredovisningen, vilket är en del av *ekonomisk tillväxt* (Bollnäs Bostäder, 2017c; Åsberg, 2016a). Till skillnad

mot hur ämnet kommuniceras internt så kan syftet med den här kommunikationen till de boende bedöma vara av en beskrivande karaktär där fokus ligger på att förmedla den ekonomiska bilden i företaget snarare än att förklara varför det ser ut som det gör (Engquist, 2015). Dock har de boende möjlighet att få den förklarande informationen eftersom de har tillgång till samma dokument som de anställda hos bolaget. **Underhåll** är också en del av den *ekonomiska tillväxten* och kommunikation kring det får de boende genom anslagstavlor i fastigheterna. Den informationen syftar till att beskriva för de boende vad det är som kommer att hända och när det kommer genomföras. På anslagstavlor får de boende också information om **fastighetens energianvändning** och **kontaktuppgifter till ansvariga i bolaget**. Medan kontaktuppgifterna är listade så finns det en beskrivande bild på hur energianvändningen ser ut i fastigheten, vilken kan användas för att jämföra olika fastigheters energianvändning (Falker, 2017). Kontaktuppgifterna får de boende även från bolagets hemsida och genom bolagets tidning BoBladet (Bollnäs Bostäder, 2017c; Åsberg, 2016c; Åsberg, 2016d). Energianvändningen är en del av *ekoeffektivitet* och kontaktuppgifterna är en del av *konsumentsfrågor* eftersom lättillgängliga kontaktuppgifter kan anses vara ett sätt för bolaget att vara tillmötesgående och ge bra service. Syftena med dessa kommunikationer bedöms vara beskrivande eftersom de eftersträvar att skildra innehållet och inte ge någon djupare förklaring (Engquist, 2015). Genom hemsidan och informationslappar får de boende information om hur **källsortering** ska göras, vilket ingår i hållbarhetskategorin *strävan efter renare produktion*. Kommunikationen fokuserar på att få de boende att källsortera rätt genom att beskriva vad som ska läggas i vilket kärl (Bollnäs Bostäder, 2017c; Stena Recycling AB, n.d.). Denna kommunikation anses ha samma syfte som kommunikationen kring energianvändande.

Diskussioner i mötesformat mellan **hyresgästförening** och bolaget skildrar sådant som rör hållbarhetskategorin *konsumentsfrågor*, så som behov av underhåll och trivselsfrågor som utomhusmiljö och nedskräpning (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Kommunikationen kan antingen anses vara sökande av förståelse för att finna betydelsen av ämnet eller att kommunikationen är förklarande där orsaken till ämnet står i fokus (Engquist, 2015). Det finns andra möten mellan boende och bolag där *konsumentsfrågor* behandlas. Ett sådant exempel är **bointroduktion** där nyinflyttade får en kort och enkel utbildning i hur lägenheten ska skötas (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Då är det en beskrivande kommunikation där lägenhetsskötsel förklaras utan att prata om vilka bakomliggande orsaker det finns till skötseln (Engquist, 2015). **Nya anställningar** i bolaget, som när parkenheten bildades, skildras i den egna tidningen BoBladet på ett beskrivande sätt (Engquist, 2015; Åsberg, 2016c; Åsberg, 2016d). Det kan anses vara en del av hållbarhetskategorin *lokal anställningsmöjlighet*. Genom broschyrer och bolagets hemsida får de boende information om **bolagets miljömål**. Bolagets miljömål innehåller information som kan kopplas till hållbarhetskategorierna *ekoeffektivitet* och *strävan efter renare produktion* och fokus på kommunikationen anses vara att visa på vilka konkreta åtgärder AB Bollnäs Bostäder ska göra för att bli ett mer miljövänligt bolag (Bollnäs Bostäder, 2017c; L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Även den kommunikationen anses ske på ett beskrivande sätt där syftet är att ge en detaljerad bild av de uppsatta miljömålen i bolaget (Engquist, 2015). Kommunikationen kring bolagets miljömål sker även till bolagets ägare, kommunfullmäktige.

Information och kunskap kring **nybyggnationer, lediga lägenheter, sponsring av idrott och aktiviteter** samt **tips för minskning av energi- och vattenanvändning** sker via samma kommunikationskanaler till de boende som till styrelse och kommunfullmäktige (Bollnäs Bostäder, 2017c; L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Åsberg, 2016c; Åsberg, 2016d). Kommunikationen kring nybyggnationer, som ingår i hållbarhetskategorin *konkurrenskraft*, lediga lägenheter, som ingår i *efterfrågan* och sponsring, som ingår i *samhällsengagemang*, kan anses vara

beskrivande eftersom dess syfte är att ge en bild av situationen snarare än att förklara bakomliggande orsaker (Engquist, 2015). Kommunikationen kring tips för att minska energi- och vattenanvändning anses förklarande eftersom tipsen ger en djupare förklaring till varför just det tipset finns, det vill säga orsaken bakom kommunikationen försöker förmedlas (Engquist, 2015).

Den sända kommunikationen till de boende sammanfattas i tabell 3.

TABELL 3. DEN SÄNDA KOMMUNIKATIONEN TILL BOENDE.

Vad kommuniceras?	Hållbarhetskategori	Hur kommuniceras det?
Årets resultat.	<i>Ekonomisk tillväxt.</i>	Bolagets hemsida och årsredovisning.
Underhåll	<i>Ekonomisk tillväxt.</i>	Anslagstavlor.
Fastigheters energianvändning.	<i>Ekoeffektivitet.</i>	Anslagstavlor.
Kontaktuppgifter till ansvariga i bolaget.	<i>Konsumentfrågor.</i>	Anslagstavlor.
Källsortering.	<i>Strävan efter renare production.</i>	Bolagets hemsida och informationslappar.
Hyresgästförening.	<i>Konsumentfrågor.</i>	Möten.
Bointroduktion.	<i>Konsumentfrågor.</i>	Möten.
Nya anställningar.	<i>Lokal anställningsmöjlighet.</i>	BoBladet.
Bolagets miljömål.	<i>Ekoeffektivitet och strävan efter renare production.</i>	Broschyr och bolagets hemsida.
Nybyggnationer.	<i>Konkurrenskraft.</i>	Årsredovisning, affärsplan och broschyr.
Lediga lägenheter.	<i>Efterfrågan.</i>	Broschyr, sociala medier och tidningar.
Sponsring av idrott och aktiviteter.	<i>Samhällsengagemang.</i>	Sociala medier och BoBladet.
Tips för minskning av energi- och vattenanvändning.	<i>Ekoeffektivitet.</i>	BoBladet och bolagets hemsida.

Kommunikationen till de boende tolkas mestadels vara av en beskrivande karaktär där målet är att ge en bild av bolagets arbete samt ge en bild av vad som de boende kan göra för använda mindre resurser. Dock görs tolkningen att det kan vara svårt att öka handlingskompetens hos individer då de får information på en beskrivande nivå. Genom att kommunikationen sker till individerna på en förklarande eller ännu djupare nivå kan individerna förstå vad som ska göras och varför det ska göras, vilket kan underlätta ökad handlingskompetens. Kommunikationen till de boende tolkas spridas över de tre hållbarhetsaspekterna och ingen av dem framträder mer än de andra. Nybyggnationer och lediga lägenheter är viktiga delar av den ekonomisk hållbarhet, sponsring och konsumentfrågor dominerar den sociala hållbarheten och källsortering och ekoeffektivitet är viktiga ämnen för ekologisk hållbarhet.

4.2.1.3 Vad – styrelse, kommunfullmäktige, entreprenörer

Både styrelsen och kommunfullmäktige informeras om AB Bollnäs Bostäders **årliga resultat** genom möten, årsredovisningen och bolagets hemsida (Bollnäs Bostäder, 2017c; L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Larsson, 2017; Åsberg, 2017).

Detta är som tidigare nämnt en del av hållbarhetskategorin *ekonomisk tillväxt*. Kommunikationens syfte är detsamma som internt, se avsnitt 4.2.1.1 *Vad - internt* (Engquist, 2015). Framförallt entreprenörerna informeras och får kunskap om det **underhåll** som ska göras på fastigheterna, vad som ska renoveras, varför och när det ska göras. Det sker ofta i mötesform (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Kommunikationen är en del i kunskapsspridning kring den *ekonomiska tillväxten* och är förklarande eftersom det anses viktigt att finna orsaken till att underhållet måste genomföras (Engquist, 2015). Alla tre intressegrupper får information om **nybyggnationer**, *konkurrenskraft*, men det sker på olika sätt. Styrelsen och kommunfullmäktige får information genom möten, årsredovisning, affärsplan och broschyr, medan kommunikationen till entreprenörer främst sker genom möten (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Larsson, 2017; Åsberg, 2016a; Åsberg, 2017). Vid kommunikationen till entreprenörerna sker en beskrivande dialog där en detaljrik bild av nybyggnationerna förmedlas. Dock kan det anses finnas delar i dialogen som är av förklarande karaktär, till exempel när materialval och likande diskuteras och då kan innehållet i kommunikationen även kopplas till andra hållbarhetskategorier. Kommunikationen till styrelse och kommunfullmäktige bedöms vara förklarande eftersom det kan anses vara viktigt att ägarna av företaget har insyn och förståelse för vad som byggs och varför det byggs (Engquist, 2015).

De existerande **styrkort, målen och utvärderingen** av dessa i bolaget kommuniceras till styrelse och kommunfullmäktige på möten, i årsredovisning och affärsplan (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Larsson, 2017; Åsberg, 2016a; Åsberg, 2017). Mer om dessa framgår i avsnitt 4.2.1.1 *Vad - internt*. Kommunikationen sker på en förklarande nivå där orsaker och samband anses ligga i fokus (Engquist, 2015). Vid ***hållbar upphandling*** med entreprenörer, som framförallt sker i mötesform, sker också en förklarande dialog där det är viktigt för båda parter att förstå vad som ska göras, varför och när. Allt detta bidrar till att bilda kunskap om orsakerna till att upphandlingen görs (Engquist, 2015; L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26; Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016). I upphandlingen ingår kommunikation kring hur avfall ska hanteras och vad som får användas i verksamheten (Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder, 2016).

Den sända kommunikationen till styrelse, kommunfullmäktige och entreprenörer sammanfattas i tabell 4.

TABELL 4. DEN SÄNDA KOMMUNIKATIONEN TILL ÖVRIGA EXTERNA GRUPPER.

Vad kommuniceras?	Hållbarhetskategori	Hur kommuniceras det?
Årets resultat.	<i>Ekonomisk tillväxt.</i>	Bolagets hemsida, möte och årsredovisning (styrelse och kommunfullmäktige).
Underhåll	<i>Ekonomisk tillväxt.</i>	Möte (entreprenörer).
Nybyggnationer.	<i>Konkurrenskraft.</i>	Årsredovisning, affärsplan, möte och broschyr (styrelse och kommunfullmäktige). Möte (entreprenörer).
Styrkort, mål och utvärdering.	<i>Majoriteten av hållbarhetskategorierna.</i>	Möte, årsredovisning och affärsplan (styrelse och kommunfullmäktige).
Upphandling.	<i>Hållbar upphandling.</i>	Möte (entreprenörer).

Till skillnad från kommunikationen till de boende tolkas det mesta av kommunikationen till styrelse, kommunfullmäktige och entreprenörer ske på ett förklarande sätt. Det kan anses bero på att kommunikationen till dessa grupper kommer ligga till grund för de mål som sätts i framtiden samt det arbete som utförs på det befintliga fastighetsbeståndet. Fokus på kommunikationen är den ekonomiska aspekten, men även den ekologiska och sociala aspekten blir viktiga när det gäller upphandling, styrkort och mål för bolaget.

4.2.2 Tema: Varför

De olika kommunikationskanalerna används antingen för att sprida information via en envägs kommunikation eller för att föra en dialog genom en tvåvägs kommunikation. Syftet med kommunikationen kan antingen vara generellt eller konkret, se avsnitt 2.2.2 *Varför sker kommunikationen?*.

De envägs kommunikationer som används mycket i bolaget är affärsplan och årsredovisning, intranät, broschyrer, bolagets hemsida, tidningar och speciellt BoBladet samt anslagstavlor. I affärsplan och årsredovisning kommuniceras bolagets värden, mål och utvärdering på ett enkelt och tydligt sätt (Åsberg, 2016a; Åsberg, 2017). Dessutom är en fördel att alla värden och mål samlas på ett och samma ställe, vilket bedöms vara en tillgång både internt och externt. Broschyerna används i syfte att stärka varumärket och få bra publicitet. Dessutom trycks broschyrerna på flera olika språk så majoriteten av de boende kan ta till sig informationen i dem (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Bolagets hemsida har fördelen att den går att komma åt överallt förutsatt att det finns en internetuppkoppling. På hemsidan samlas all informations som bedöms vara relevant för de boende, och även andra intressenter, på ett ställe (Bollnäs Bostäder, 2017c).

Tidningar används som en medveten plattform för att förmedla en viss bild av bolaget (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). Genom att tidningar når ut till många personer bedöms det vara en kommunikationskanal med stor räckvidd. Dessutom ger bolaget ut tidningen BoBladet till alla sina boende där bedömd relevant information om bolaget sprids. Den tidningen är även till för att väcka intresse hos de boende, till exempel för att engagera sig i olika frågor eller för att delta i olika event (Åsberg, 2016c; Åsberg, 2016d). BoBladet är också en plattform för att snabbt sprida information direkt till de boende. Likaså är anslagstavlor en kommunikationskanal där information till de boende snabbt förmedlas. Dessutom har anslagstavlor fördelen att information kan ges till de få som är berörda, vid till exempel en reparation (Falker, 2017).

De tvåvägs kommunikationerna som används mycket i bolaget är e-post, interna konferenser, möten och sociala medier. Fördelen med tvåvägs kommunikation är att det blir en dialog vilket bedöms underlätta kunskapsinhämtning. E-post och sociala medier är kommunikationskanaler där många individer snabbt kan nås av information. Det är dessutom möjligt för individerna att ge snabb återkoppling och framföra åsikter och ställa frågor. Syftet med interna konferenser kan anses vara att stärka sammanhållningen i bolaget och enas bakom bolagets värden och mål. Detta är även en plattform som används för att sprida kunskap om ämnen som är viktiga för alla medarbetare, så som säkerhet och Allmännyttan (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26). I de olika formerna av möten som sker i verksamheten anpassas innehållet i kommunikationen efter ämne och deltagare. Eftersom innehållet kan anpassas efter de relativt små grupperna är chansen större att de tar emot informationen och ökar sin kunskap i ämnet. Slutligen ska nämnas att telefon, rapporter, utbildningar, diarium med allmänna handlingar, brev till hyresgäster, hyresgästföreningar och muntlig kommunikation också är välanvända kommunikationskanaler i AB Bollnäs Bostäder (L. Åsberg & L. Hansson, personlig kommunikation, 2017-04-26).

I tabell 5 framgår det bakomliggande syftet till kommunikationen som sker kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete.

TABELL 5. DEN SÄNDA KOMMUNIKATIONEN MED FOKUS PÅ VARFÖR DEN SKER.

För vem sker kommunikationen?	Varför kommuniceras det?	
Internt	Öka medvetenheten.	För att uppmärksamma de anställda på något.
	Ge direktiv för arbete.	I den anställdes dagliga arbete.
Boende	Öka medvetenheten.	Bolagets hållbarhetsarbete. Bointroduktion – beroende på om de boende tolkar denna som en <i>upplysning</i> , hjälp att ändra ett beteende eller ett krav.
	Öka handlingskompetensen.	Källsortering. Bointroduktion – beroende på om de boende tolkar denna som en <i>upplysning</i> , <i>hjälp att ändra ett beteende</i> eller ett krav.
	Ge direktiv för arbete.	Bointroduktion – beroende på om de boende tolkar denna som en <i>upplysning</i> , hjälp att ändra ett beteende eller <i>ett krav</i> .
Styrelse och kommunfullmäktige	Öka medvetenheten.	Eftersom grupperna ansvarar för bolagets framtida mål. Det är då viktigt att förklara vad som händer i verksamheten och varför det händer.
Entreprenörer	Ge direktiv för arbete.	Grunden för de anvisningar som görs för entreprenörernas arbete åt bolaget.

4.3 Resultat del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete

Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete har två fokus – dels utfallet av kommunikationen och dels framtidsvision av hållbarhetsarbete. Svarsfrekvensen från enkäterna blev 29 % (5 stycken) för boservice, 80 % (4 stycken) för ekonomi och administration, 16 % (7 stycken) för kommunfullmäktige, 78 % (7 stycken) för kundcenter, 100 % (4 stycken) för parkenheten, 11 % (1 stycken) för styrelsen, 57 % (4 stycken) för teknik samt 100 % (1 stycken) för VD. Dock fyllde inte styrelsen i delen om framtidsyn och därför analyseras inte styrelsens svar i den delen. I de personliga intervjuerna deltog 16 boende och fem entreprenörer.

4.3.1 Utfall av kommunikation

I undersökningen fick de olika urvalsgrupperna besvara olika frågor för att visa på vilken kunskap och information de besitter om AB Bollnäs Bostäder hållbarhetsarbete. För varje grupp redovisas de hållbarhetskategorier där hela urvalsgruppen är överens om vilken kunskap och information de har fått. Dessutom presenteras resultat från ytterligare några hållbarhetskategorier där det förekommer intressanta kommentarer från deltagarna och där innehållet i hållbarhetskategorin är riktat mot den specifika urvalsgruppen.

4.3.1.1 Intern kommunikation kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete Inom hållbarhetskategorierna

- Verksamhetsstyrning
- Konsumentfrågor
- Samhällsengagemang
- Konkurrenskraft
- Ekonomisk tillväxt

anser sig alla **interna grupper**, ha kunskap och fått information om arbetet bolaget gör. Verksamhetsstyrningen blir synlig för de anställda genom att ha möten med olika intressenter, vara lyhörda mot boende, erbjuda praktikplatser och arbetsträning och ha offentlig upphandling. Dessutom sker det fortlöpande information i företaget, olika kommunikationskanaler används för att nå ut med information både internt och externt samt att kärnvärdet *Transparens* är en del av verksamheten. Genom att följa fastslagna policys och diskutera dessa på interna dagar kan de anställda uppträda på ett etiskt rätt sätt.

De boende blir trevligt bemötta av personalen och får information via olika kommunikationskanaler, så som BoBladet, sociala medier och informationslappar. Boinflytandearbete görs i form av bo-introduktion och möten med hyresgästerna, vilket är viktiga delar av arbetet med konsumentfrågor. Vidare erbjuder bolaget praktik och feriearbete, sponsrar olika aktiviteter, är delaktiga på UF-mässor och bjuder på midsommarfika på ålderdomshem som del i AB Bollnäs Bostäders samhällsengagemang. Det sker ständig information om nybyggnationer och det skyltas vid nybyggen, vilket är en del i hållbarhetsarbetet konkurrenskraft. Dock är det svårt att få tag i en lägenhet och det är lång väntetid, vilket visar på en hög efterfrågan. Bolaget vill hålla det fint på områdena och hålla en hög standard. Den ekonomiska tillväxten synliggörs i bolaget genom årsredovisningen.

I undersökningen anser sig grupperna ha olika mycket kunskap och fått olika information om

- Livscykel tänkande
- Ekoeffektivitet
- Strävan efter renare produktion
- Mänskliga rättigheter
- Arbetsförhållanden
- Goda verksamhetsformer
- Lokal anställningsmöjlighet
- Effektiva resurser
- Lokalt material och entreprenörer
- Efterfrågan.

Boservice, ekonomi och administration, teknik och VD bedömer att de har enhetlig kunskap om *ekoeffektivitet* genom att de märker av energieffektiviseringar inom värme, ventilation och vatten, besparingar på tappställen och individuell varmvattenmätning i hyreslägenheter. I övriga interna grupper bedömer de sig själva ha bristande kunskap framförallt i hur bolaget arbetar för att minska vattenanvändningen hos hyresgästerna. *Livscykel tänkande* anser sig alla grupper ha blandad kunskap om och det är framförallt i användar- och slutfasen som de inte har kunskap om.

Strävan efter renare produktion och hållbar upphandling bedömer teknikavdelningen och VD besitta kunskaper om, medan övriga grupper anser sig ha blandad eller ingen kunskap om dessa. I arbetet för renare produktion nämns materialdatabasen SundaHus, att det ställs krav i upphandling av entreprenad och att bolaget tillhandahåller sopsorteringssystem. Den kunskap som grupperna anser sig sakna handlar om återvinning av byggmaterial. De krav

som ställs på entreprenören vid hållbar upphandling innefattar miljökrav och att entreprenören har kollektivavtal. Upphandlingen följer lagen om offentlig upphandling. *Skydd av ekosystem och biologisk mångfald* samt *bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser* bedömer boservice och VD ha kunskap och information om medan övriga grupper anser sig ha blandad eller ingen kunskap om dessa. För att skydda ekosystem och biologisk mångfald tas detaljplaner fram som alla har möjlighet att påverka och bedömningar för miljö görs enligt bolagets miljömål. I det innefattas bland annat energieffektivisering och implementering av solceller.

Majoriteten av grupperna anser sig ha kunskap om *mänskliga rättigheter*, dock i olika stor utsträckning. Den kunskap som de anser sig sakna handlar om hur bolaget tar hänsyn till barn. I övrigt bedömer grupperna att det är en mångfald av hyresgäster, det finns lägenheter i olika prisklasser, de har facklig representation, arbetar med socialtjänsten, bygger lekplatser och stödjer organisationer som arbetar med unga. Bolaget anses vara en god arbetsgivare där det inte görs skillnad på folk, vilket visar på bra *arbetsförhållanden*. Däremot är det blandad kunskap om hur AB Bollnäs Bostäder förhåller sig till korruption och mutor. Ekonomi och administration, kundcenter och VD har kunskap och fått information om den policy som finns.

Det finns en utbredd kunskap i bolaget om den *lokala anställningsmöjligheten*. Genom att de startade upp parkenheten och erbjuder bland annat sommarjobb skapar de arbetsmöjligheter. De försöker även värna om närområdet även om de begränsas av lagen om offentlig upphandling. Detsamma gäller för hållbarhetskategorin *lokalt material och entreprenörer* – upphandlingen begränsas av lagen om offentlig upphandling. Dock väljs ofta miljövänligt material som gärna kommer från närområdet. Kunskap och information om detta anser sig teknik och VD besitta, medan boservice har blandad kunskap om det och övriga grupper anser sig inte ha kunskap om detta. Slutligen är det blandad kunskap om hållbarhetskategorin *effektiva resurser*, där boservice, teknik och VD bedömer besitta kunskaper inom arbetet. Övriga grupper anser sig själva ha blandad kunskap om det arbetet. Det bedöms bero på bristande kunskap och information om vad som är viktigt vid val av material samt hur personal används på ett effektivt sätt. De grupper som bedömdes ha kunskap om effektiva resurser nämnde Skåneinitiativet, utbildning av personal, materialdatabasen SundaHus, föreskrift av miljövänliga produkter och upphandling till fastpris.

Överlag har alla interna grupper hos AB Bollnäs Bostäder kunskap om det sociala hållbarhetsarbete som bolaget gör. De har även bra koll på den ekonomiska biten, dock anser de sakna kunskap och information om det lokala hållbarhetsarbetet. Avseende det ekologiska hållbarhetsarbetet så bedömer flera grupper att de saknar kunskap om flera hållbarhetskategorier. De kategorier där grupper anser sig själva inte ha någon kunskap är

- Hållbar upphandling
- Skydd av ekosystem och biologisk mångfald
- Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser.

Kommunikationen i bolaget sker genom alla kommunikationskanaler som listades i enkäten, se Appendix C. Dock kan e-post, möten och telefon anses vara de tre kanaler som information sprids mest via. Det ska även tilläggas att knappt hälften av deltagarna visste om eller använde sig av AB Bollnäs Bostäders intranät. När det kommer till handlingskompetens inom hållbarhetsarbete anser omkring hälften av de interna deltagarna att de informerats om hur AB Bollnäs Bostäder hjälper individer att ta eget ansvar för en bättre framtid. Drygt en tredjedel av deltagarna ansåg att de inte märker av något sådant arbete från bolagets sida.

De hållbarhetskategorier som alla interna grupper bedömde sig själva märka av tolkas vara grundläggande för bolaget; *verksamhetsstyrning*, *konsumентfrågor*, *samhällsengagemang*, *konkurrenskraft*, *ekonomisk tillväxt* och *efterfrågan*. Vidare kan *arbetsförhållanden* tolkas vara grundläggande för bolaget även om alla grupper inte bedömde sig själva ha insikt i detta. Det kan förklaras med att diskriminering vid anställning är en viktig del av arbetsförhållanden, vilket tolkas som att kunskap om hur bolaget arbetar mot diskriminering inte är utbredd. Även hållbarhetskategorin *mänskliga rättigheter* kan tolkas vara grundläggande för ett bolag. Alla grupper ansåg att de fått en del information eller kunskap om detta, men flera grupper ansågs sig inte märka av hur hänsyn tas till barn. Det kan tolkas som att det arbetet inte tydligt framgår i bolaget eller så kan det tolkas som att en del av grupperna inte har arbetsuppgifter som innefattar barnens rättigheter.

Eftersom alla interna grupper i bolaget på något sätt arbetar med människor och samhället tolkas det som att den sociala hållbarheten är en viktig del av bolaget. Detta syns vid sammanställningen då de interna grupperna överlag anser sig informerade eller har kunskap om detta. Grupperna måste även förhålla sig till de ekonomiska aspekterna i bolaget, dock i olika stor utsträckning. Tolkningen görs därför att de olika grupperna behöver ha olika stor kunskap om den ekonomiska hållbarheten, men hållbarhetsaspekterna *konkurrenskraft*, *ekonomisk tillväxt* och *efterfrågan* tolkas vara extra viktiga då nybyggnation, ökande tillgångar och bostadskö är faktorer som har stor påverkan på ett fastighetsbolags överlevnad. Inom dessa tre hållbarhetskategorier bedömde sig alla interna grupper ha kunskap om. Den ekologiska hållbarhetsaspekten tolkas inte vara lika väsentlig att hela bolaget ska ha informerats om. Dock görs tolkningen att vissa hållbarhetskategorier behöver vara kända i hela bolaget, medan andra endast behöver vara kända av några specifika grupper.

4.3.1.2 Kommunikation med boende kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete

Gruppen **boende** ansåg sig själva vara insatta i AB Bollnäs Bostäders arbete kring

- Konkurrenskraft
- Efterfrågan
- Konsumentfrågor.

Deltagarna i undersökningen ansågs ha koll på att AB Bollnäs Bostäder bygger nya fastigheter och därmed ökar sin konkurrenskraft. Genom bolagets hemsida, informationsblad, den egna tidningen BoBladet samt egna observationer märker de av nybyggena. Efterfrågan märker de av genom bostadskön som de alla stått i. Det boende märker av och får information om AB Bollnäs Bostäders konsumentfrågor, det vill säga att bolaget vill vara hjälpsamma och tillhandahålla information till de boende, från många olika kommunikationskanaler. Bland annat får de boende information via informationsutskick, tidningen BoBladet, bolagets hemsida och information på anslagstavlor i hyreshusen.

Det finns delar av AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete som enligt de boende inte når ut till dem;

- Livscykel tänkande
- Hållbar upphandling
- Skydd av ekosystem och biologisk mångfald
- Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser
- Arbetsförhållanden
- Goda verksamhetsformer
- Lokalt material och entreprenörer.

Enligt svaren får de boende information om bolagets livscykel­ tänkande när de flyttar in i sin bostad, men utöver det känner de boende att de inte besitter kunskap om arbetet med livscykel­ tänkande. Även om det inte är uppenbart för de boende hur arbetsförhållandena är hos AB Bollnäs Bostäder så finns uppfattningen bland några få av deltagarna att alla är välkommen att jobba hos bolaget, oavsett kön, ålder och etnicitet. Det finns en mer utspridd kunskap om att bolaget anställer lokala företag, men däremot anser nästan ingen av deltagarna i undersökningen att de har koll på om AB Bollnäs Bostäder använder lokalt byggmaterial i sin verksamhet.

I övriga hållbarhets­ kategorier, det vill säga

- Ekoeffektivitet
- Strävan efter renare produktion
- Verksamhetsstyrning
- Mänskliga rättigheter
- Samhällsengagemang
- Lokal anställnings­ möjlighet
- Effektiva resurser,

finns en spridning i boendegruppen huruvida de har kunskap eller fått information om bolaget hållbarhets­ arbete. Inom hållbarhets­ kategorin *mänskliga rättigheter* märker de boende att AB Bollnäs Bostäder är till för alla genom att det finns olika typer av lägenheter, människor med olika ursprung i områdena och alla måste stå i samma bostadskö. Däremot ser de boende inte hur bolaget arbetar konkret med mänskliga rättigheter, det vill säga arbete med frågor som jämlikhet, facklig organisering och diskriminering. Genom att bygga lekplatser anser mer än hälften av de boende att bolaget tar hand och bryr sig om barnen. Dock är en genomgående bild att lekplatserna är osäkra och behöver rustas upp. Upprustning och underhåll av fastigheterna i form av *effektiva resurser* märker de boende av samt att de informeras en hel del om det. Här delas deltagarna upp i två läger – de som tycker att arbetena utförs på ett effektivt sätt och de som har motsatt föreställning. En del har uppfattningen att en felanmälan åtgärdas inom några dagar medan en annan har felanmält men inte fått något åtgärdat alls.

Avseende *ekoeffektivitet* har omkring hälften av de boende kunskap om hur bolaget gör insatser för att minska användning av energi i hushållen. Det handlar bland annat om egen elmätare, energikarta på anslagstavlor i hyreshusen, tips på fakturor och energisnåla diskmaskiner. Dock är det få som vet vilka insatser som görs för att minska vattenanvändningen i hushållen. Däremot har nästintill alla boende märkt av hur AB Bollnäs Bostäder arbetar för att möjliggöra källsortering. Uppfattningen är att det finns bra information kring källsortering och att den är lättillgänglig. Detta ingår i hållbarhets­ kategorin *strävan efter renare produktion*, tillsammans med utfasning av farliga ämnen och återvinning av byggmaterial. De boendes åsikt är att de har fått information om utfasningen om farliga ämnen, men det är inte något som de märker av. Återvinning av byggmaterial saknas det kunskap om hos de boende. När de boende tillfrågades om AB Bollnäs Bostäder hjälper dem att öka sin handlingskompetens inom hållbar utveckling svarade drygt hälften att källsorteringen var ett sådant exempel – bolaget uppmuntrar och förenklar källsortering. Däremot tycker många att källsorteringen kan utvecklas med fler kärl.

De kommunikationskanaler som de boende ansåg sig få mest information från var tidningen BoBladet, informationsutskick, information på anslagstavlor i hyreshusen, via telefon, i broschyrer, från sociala medier och muntligen från anställd. De hållbarhets­ kategorier som de boende anser sig ha koll på kan tolkas vara de kategorier som AB Bollnäs Bostäder helst vill förmedla till de boende – *konsumentfrågor*, *konkurrenskraft* och *efterfrågan*. Dock kan

ekoeffektivitet tolkas vara en viktig kategori att förmedla till de boende eftersom det bland annat handlar om att minska de boendes energi- och vattenanvändning. De hållbarhetskategorier som de boende anser sig inte märka av hör framförallt till ekologisk hållbarhet. Det kan tolkas som att bolaget inte fokuserar på att förmedla det arbetet eller att det ekologiska hållbarhetsarbete som görs i bolaget inte täcks in av de framtagna hållbarhetskategorierna. Kommunikationskanalerna som används till de boende tolkas vara enkla och lättillgängliga.

4.3.1.3 Kommunikation kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete till andra intressenter
Styrelsen i AB Bollnäs Bostäder blir informerade om bolagets hållbarhetsarbete när det kommer till

- Ekoeffektivitet
- Livscykelräkning
- Strävan efter renare produktion
- Hållbar upphandling
- Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser
- Verksamhetsstyrning
- Mänskliga rättigheter
- Konsumentfrågor
- Konkurrenskraft
- Ekonomisk tillväxt
- Efterfrågan.

Styrelsen märker av hyresgästernas möjlighet till källsortering, det vill säga hållbarhetsarbete inom kategorin strävan efter renare produktion, och de är delaktiga i diskussioner och beslut kring nybyggnation, det vill säga hållbarhetsarbete inom kategorin livscykelräkning. Genom presentationer från VD och medarbetare i bolaget märker styrelsen av hur AB Bollnäs Bostäder arbetar för att skydda ekosystem och biologisk mångfald. *Verksamhetsstyrningen* genomsyrar hela företaget, från information till olika intressenter till etiskt uppträdande mot kunder enligt styrelsen. Genom att företaget är med i Allmännyttan och har en bostadskö som är tillgänglig för alla visar bolaget på att de arbetar med *mänskliga rättigheter*. Lekparker uppvisar omtanke för barn, vilket är en del i *mänskliga rättigheter*, men här tycker styrelsen att det krävs mer arbete. Engagemanget med "boendestödjare" är ett sätt som styrelsen märker av att bolaget arbetar med sina *konsumentfrågor*. Genom sitt uppdrag i styrelsen kommer de i kontakt med nybyggnationer och därigenom hållbarhetskategorin *konkurrenskraft*. Det är även genom det uppdraget som årsredovisningen går igenom och uppfattning om *ekonomisk tillväxt* och *efterfrågan* fås. Däremot anser sig styrelsen inte märka av hur AB Bollnäs Bostäder arbetar med

- Goda verksamhetsformer
- Lokalt material och entreprenörer.

Genom diskussioner, beslut och presentationer på styrelsemöten får styrelsen information om hur AB Bollnäs Bostäder arbetar för att öka handlingskompetensen inom arbete mot en hållbar utveckling. Kommunikationskanaler som används utöver styrelsemöten är utbildningar och rapporter, men framförallt BoBladet och muntlig kommunikation. I **kommunfullmäktige** används samma kommunikationskanaler, men istället för styrelsemöten används möten i kommunfullmäktige. Affärsplan och årsredovisning läses mer i kommunfullmäktige enligt undersökningen.

Kommunfullmäktige anser sig själva ha koll på AB Bollnäs Bostäders arbete med

- Konsumentfrågor
- Samhällsengagemang
- Konkurrenskraft,

bland annat genom information i kommunfullmäktige. Bovärds kontor och information om sopsortering på flera olika språk är exempel på sådant som kommunfullmäktige menar visar på arbete med *konsumentfrågor*. Sommarjobbsmöjlighet, deltagande i projekt och aktiviteter samt sponsring är en del i bolagets *samhällsengagemang*. Däremot anser sig kommunfullmäktige inte märka av hur AB Bollnäs Bostäder arbetar med

- Goda verksamhetsformer
- Lokalt material och entreprenörer,

vilket är samma kategorier som styrelsen i bolaget inte märker av.

Kommunfullmäktige anser sig överlag inte märka av hur AB Bollnäs Bostäder arbetar med *strävan efter renare produktion*, men de har ändå koll på hyresgästernas möjlighet till källsortering nära sin hyresbostad. Bolagets sätt att underlätta källsortering anser kommunfullmäktige öka handlingskompetensen hos de boende. Precis som styrelsen i bolaget så har kommunfullmäktige kunskap om AB Bollnäs Bostäders uppdrag att vara allmännyttigt och att det byggs lekplatser. Skillnaden är att kommunfullmäktige anser att det är hög standard på lekplatserna. Mer än hälften av kommunfullmäktige märker av eller informeras om underhåll av fastigheter och ekonomi, hållbarhetskategori *ekonomisk tillväxt*, genom presentationer i på möte i kommunfullmäktige. *Efterfrågan* märker större delen av kommunfullmäktige av genom att det är bra annonsering kring bolaget och återkommande diskussioner kring bostadskön.

Styrelsen och kommunfullmäktige anser sig själva märka av eller vara informerade om hur AB Bollnäs Bostäder hjälper individer att ta ansvar för en hållbar framtid. Förutom de diskussioner som hålls i företaget så är det möjligheten till källsortering som ökar handlingskompetensen.

Gruppen **entreprenörer** ansågs sig vara ha kunskap om

- Ekoeffektivitet
- Strävan efter renare produktion
- Hållbar upphandling
- Verksamhetsstyrning
- Mänskliga rättigheter
- Samhällsengagemang
- Lokal anställningsmöjlighet
- Ekonomisk tillväxt.

Samhällsengagemang märker de av genom framförallt sponsringen bolaget gör av Bollnäs bandy. Bolagets arbete med korruptionsfrågan är ingenting som entreprenörerna ansåg sig märka av och därför bedömde hälften av deltagarna att det inte förekommer mutor på bolaget. AB Bollnäs Bostäders arbete med *mänskliga rättigheter* uppfattar entreprenörerna genom att bolaget finns till för alla och att de har en mångfald av hyresgäster, inte har någon könsdiskriminering samt att de sponsrar ungdomsidrott och byggt en ny förskola och nya lekplatser. Entreprenörerna anser att AB Bollnäs Bostäder skapar många jobb på orten, speciellt för företag i Bollnäs med omnejd, vilket ingår i hållbarhetskategorin *lokal anställningsmöjlighet*. Den *ekonomiska tillväxten* märker entreprenörerna av genom att de får utföra underhållsarbete och att det görs många investeringar från bolagets sida.

Underhållsarbetet gör att en del av entreprenörerna kommer i kontakt med den energi- och vattneffektivisering som AB Bollnäs Bostäder sysslar med inom hållbarhetskategorin *ekoeffektivitet*. Belysning i trapphus, byte till fjärrvärme och snålspolande munstycken är exempel åtgärder som görs. Däremot tycker en del av entreprenörerna att det finns utrymme att göra mer, så som att byta ut vitvaror och fönster där det senare skulle kunna göra fastigheterna mer isolerade. Genom underhållsarbetet kommer de också i kontakt med bolagets arbete med *strävan efter renare produktion*. Det märks av genom sopstationer för hyresgästerna, källsortering och kraven på utfasning av farliga ämnen hos entreprenörerna.

Nästan alla entreprenörer anser sig ha koll på vilka krav som AB Bollnäs Bostäder ställa på dem angående miljö och mänskliga rättigheter vid *hållbar upphandling*. Det är krav på att entreprenörerna ska vara miljöcertifierade och ha fungerande miljösystem. Däremot anser de att det inte finns några speciella krav angående de mänskliga rättigheterna, utan det är vanligt hyfs som gäller. Angående *verksamhetsstyrningen* så anser majoriteten av entreprenörerna att de inte får information om beslut som fattas i bolaget. Kommunikationen bolaget och entreprenörerna emellan sker främst via e-post, telefon, BoBladet och muntligen. Entreprenörerna anser att handlingskompetensen hos boende ökar genom information från AB Bollnäs Bostäder. Främst genom annonsering och information om sopsortering.

Majoriteten av entreprenörerna känner sig informerade om eller märker av hur AB Bollnäs Bostäder ökar handlingskompetensen hos individer. Även i den här gruppen är det möjligheten till sopsortering som bedöms vara den viktigaste delen i ökandet av handlingskompetens.

Styrelsen bedömde sig ha mer kunskap om AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete än kommunfullmäktige, vilket kan tolkas vara en rimlig bedömning eftersom styrelsen är mer involverad i verksamheten än vad kommunfullmäktige är. Ingen av grupperna ansågs sig ha kunskap om AB Bollnäs Bostäders arbete mot korruption eller arbete med lokala entreprenörer och lokalt material. Det kan tolkas som att bolaget inte förmedlar kunskap om sitt arbete med goda verksamhetsformer eftersom det inte behövs – så länge ingen märker av det behövs information kring det inte förmedlas. Information om lokala entreprenörer och material förmedlas inte heller, vilket kan tolkas som att den informationen inte anses vara grundläggande.

De hållbarhetskategorier som entreprenörer anser sig ha kunskap om är de kategorier som de kommer i kontakt med i vardagen. Dock anser de sig inte ha kunskap om de sociala krav som ställs på dem vid upphandling. Det kan tolkas som att dessa krav inte framgår eller att de är oskrivna regler. De hållbarhetskategorier som entreprenörerna inte anser sig kunna kan tolkas vara kategorier som de inte behöver ha kunskap om.

Information sprids till styrelsen och kommunfullmäktige i princip på samma sätt. Kommunikationen till entreprenörerna sker via kommunikationskanaler där det kan tolkas vara möjligt med snabb återkoppling. Alla tre grupper har liknande uppfattning om AB Bollnäs Bostäders arbete för att öka handlingskompetensen hos individer, nämligen genom källsortering. Det kan tolkas som att bolagets externa kommunikation kring källsortering har gått fram.

4.3.1.4 Sammanställning av resultaten kring utfall av kommunikation

Sammanställning av resultaten från avsnitten *4.3.1.1 Intern kommunikation kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete*, *4.3.1.2 Kommunikation med boende kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete* samt *4.3.1.3 Kommunikation kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete till andra intressenter* synliggörs i tabell 6 nedan.

TABELL 6. UTFALLET AV KOMMUNIKATION KRING AB BOLLNÄS BOSTÄDERS HÅLLBARHETSARBETE.

Urvalsgrupp	Resultat
Internt	Bedömer sig ha kunskap om de sociala och ekonomiska hållbarhetskategorierna, förutom de lokala delarna av ekonomi. De ekologiska hållbarhetskategorierna bedömer de sig överlag ha begränsad kunskap om. Många kommunikationskanaler bedöms användas i bolaget och framförallt e-post, telefon och möten.
Boende	De boende anser sig ha kunskap om hållbarhetskategorier nära knutna till deras vardag – konsumentfrågor, konkurrenskraft och efterfrågan. Dessutom har de en utbredd kunskap om möjlighet till källsortering. De kommunikationskanaler som bedömdes vara effektivast var tidningen BoBladet, informationsutskick, information på anslagstavlor i hyreshusen, via telefon, i broschyrer, från sociala medier och muntligen från anställd.
Andra intressenter	Styrelsen bedömde sig ha kunskap om nästan allt hållbarhetsarbete AB Bollnäs Bostäder gör relaterat till hållbarhetskategorierna. Kommunfullmäktige bedömde sig ha kunskap om sociala delar av bolagets hållbarhetsarbete samt dess konkurrenskraft. Entreprenörerna ansåg sig ha kunskap om sådant som ligger nära deras verksamhet, så som hållbar upphandling och ekoeffektivitet. Kommunikation till styrelse och kommunfullmäktige sker främst via möten och kommunikation till entreprenörer sker via kanaler där det är möjligt med snabb återkoppling, så som möten och telefonkontakt.

4.3.2 Framtidsvision av hållbarhetsarbete

I del 4 av undersökningen fick deltagarna ta del av 34 stycken påståenden om AB Bollnäs Bostäders potentiella framtida hållbarhetsarbete. Dessa påståenden var kopplade till de 18 hållbarhetskriterierna (n=18). Deltagarna fick sedan ta ställning till hur viktigt varje påstående var för framtida hållbarhetsarbete i bolag på en fyrgradig skala – inte viktigt, mindre viktigt, viktigt och mycket viktigt. De fick också rangordna påståendena inbördes och de fem högst rangordnade påståendena inom varje urvalsgrupp presenteras nedan.

4.3.2.1 Den interna framtidssynen på AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete

I gruppen **boservice** ansåg majoriteten av deltagarna att hälften av hållbarhetskategorierna var *viktiga*. De hållbarhetskategorier som avvek från det var *livscykel tänkande*, *bedömning av miljö*, *förörenings-* och *klimatkonsekvenser*, *mänskliga rättigheter*, *goda verksamhetsformer* och *ekonomisk tillväxt* där fördelningen mellan *viktigt* och *mycket viktigt* var ungefär lika. Dessutom skiljde sig fördelningen i hållbarhetskategorierna *strävan*

efter renare produktion, arbetsförhållanden, konsumentfrågor och lokalt material och entreprenörer från normen. I den förstnämnda fördelades svar i alla fyra grader, även om tyngdpunkten låg i *viktigt*. Detta eftersom det inte ansågs viktigt att prioritera att byggmaterial återvinns. I hållbarhetskategorierna arbetsförhållanden och konsumentfrågor var det stor majoritet på *mycket viktigt* och i hållbarhetskategorin *lokalt material och entreprenörer* var det jämn fördelning mellan *mindre viktigt* och *viktigt*. I tabell 7 synliggörs boservice gemensamma bedömning av vad de anser AB Bollnäs Bostäder ska prioritera i sitt hållbarhetsarbete i framtiden. Tabellen visar boservice topp fem utifrån de rangordnade påståendena.

TABELL 7. BOSERVICE FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Vara hjälpsam mot kunder.	Konsumentfrågor
2	Ha bra arbetsförhållanden.	Arbetsförhållanden
3	Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt.	Effektiva resurser
4	Underhålla fastigheterna.	Ekonomisk tillväxt
5	Ha en ekonomisk tillväxt.	Ekonomisk tillväxt

Hållbarhetskategorierna *konsumentfrågor* och *arbetsförhållanden*, som toppar listan, hade endast ett varsitt påstående kopplat till sig. Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt är en del av *effektiva resurser*. Den andra delen av den hållbarhetskategorin, bygga färdigt fastigheter på utsatt tid, hamnade på delad 20:e och därmed sista plats i rangordningen. *Ekonomisk tillväxt* hade två påstående kopplat till sig, varav både tog sig in på topp fem i rangordningen.

Gruppen **ekonomi och administration** bedömde även de att hälften av hållbarhetskategorierna var *viktiga*. De hållbarhetskategorier som avvek var *livscykelräkning*, *hållbar upphandling*, *bedömning av miljö*, *förening- och klimatkonsekvenser* och *konsumentfrågor* där fördelningen mellan *viktigt* och *mycket viktigt* var ungefär lika. *Mänskliga rättigheter*, *arbetsförhållanden*, *goda verksamhetsformer* och *ekonomisk tillväxt* hade en majoritet som tyckte dessa hållbarhetskategorier var *mycket viktiga* och hållbarhetskategorin *verksamhetsstyrning* bedömdes från *inte viktig* ända till *mycket viktig*, med tyngdpunkt i *viktig*. Anledningen till att hållbarhetskategorin fick svar i graden *inte viktig* berodde på att det inte ansågs viktigt att prioritera andra företag när beslut tas i AB Bollnäs Bostäder. Slutligen bedömdes det *viktigt* att anställa personal, vare sig de kommer från Bollnäs kommun eller inte, vilket är en del av *lokal anställningsmöjlighet*. I tabell 8 synliggörs ekonomi och administrations gemensamma bedömning av vad de anser AB Bollnäs Bostäder ska prioritera i sitt hållbarhetsarbete i framtiden. Tabellen visar ekonomi och administrations topp fem utifrån de rangordnade påståendena.

TABELL 8. EKONOMI OCH ADMINISTRATIONS FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Ha bra arbetsförhållanden.	Arbetsförhållanden
2	Bry sig om sina utsläpp vid beslutsfattande.	Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser
3	Minska energianvändningen.	Ekoeffektivitet
3	Ta hänsyn till den ekologiska aspekten under fastigheternas livstid.	Livscykelräkning
3	Hjälpa ungdomar i Bollnäs kommun genom praktik eller kortare arbete.	Samhällsengagemang

Hållbarhetskategorin *arbetsförhållanden* hade endast ett påstående kopplat till sig och samma gällde för *bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser*, vilka båda toppade listan. På delad tredje plats hamnade minskning av energianvändning, som ingår i hållbarhetskategori *ekoeffektivitet*. De övriga delar av ekoeffektiviteten, minskning av vattenanvändning och ta hänsyn till den ekonomiska aspekten under fastighetens livstid, hamnar på delad åttonde respektive 13:e plats i rankingen. På delad tredje plats hamnade även ta hänsyn till den ekologiska aspekten under fastigheternas livstid samt hjälpa ungdomar i Bollnäs kommun genom praktik eller kortare arbete. Den förstnämnda ingår i hållbarhetskategorin *livscykelräkning* tillsammans med ta hänsyn till den sociala aspekten under fastigheternas livstid, vilken rangordnades till en delad 14:e plats. Den sistnämnda ingår i hållbarhetskategorin *samhällsengagemang* tillsammans med att bolaget är delaktig i projekt och aktiviteter i Bollnäs kommun, vilken rangordnades till en delad 20:e och därmed sista plats.

Kundcenter bedömde även de att drygt hälften av alla hållbarhetskategorier ansågs *viktiga*. *Hållbar upphandling, bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser, goda verksamhetsformer, konsumentfrågor* och *ekonomisk tillväxt* bedömdes av hälften av deltagarna som *viktigt* och av andra hälften som *mycket viktigt*. Hållbarhetskategorierna *strävan efter renare produktion* och *arbetsförhållanden* ansågs vara *mycket viktiga* och *lokal anställningsmöjlighet* bedömdes vara *mindre viktig*. Tabell 9 visar kundcenters topp fem rangordnade påståenden.

TABELL 9. KUNDCENTERS FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Inte använda farliga ämnen i fastigheterna.	Strävan efter renare produktion
2	Inte vara inblandad i korruption.	Goda verksamhetsformer
3	Ha bra arbetsförhållanden.	Arbetsförhållanden
4	Ha en ekonomisk tillväxt.	Ekonomisk tillväxt
5	Bry sig om hyresgästerna vid beslutsfattande.	Verksamhetsstyrning
5	Hjälpa ungdomar i Bollnäs kommun genom praktik eller kortare arbete.	Samhällsengagemang

Inte använda farliga ämnen i fastigheterna toppade kundcenters lista över vad som bör prioriteras i AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete i framtiden. Det ingår i hållbarhetskategorin *strävan efter renare produktion* tillsammans med att möjliggöra återvinning av sopor samt återvinna byggmaterial, vilka hamnade på 20:e respektive delad 26:e och därmed sista plats i rankingen. Inte vara inblandad i korruption och ha bra arbetsförhållanden är kopplade till hållbarhetskategorierna *goda verksamhetsformer* respektive *arbetsförhållanden*, vilka hade endast ett varsitt påstående kopplat till sig. *Ekonomisk tillväxt* innefattar även underhålla fastigheterna, vilket kom på en 15:e plats. Förutom att bry sig om hyresgästerna vid beslutsfattande ingår att bry sig om Bollnäs kommuns invånare och företag vid beslutsfattande samt arbeta med sina etiska värderingar i *verksamhetsstyrning*. Dessa hamnade på delad 17:e, delad 26:e och därmed sista plats respektive delad 11:e plats. Hjälpa ungdomar i Bollnäs kommun genom praktik eller kortare arbete ingår i hållbarhetskategorin *samhällsengagemang* tillsammans med att vara delaktig i projekt och aktiviteter i Bollnäs kommun, vilket hamnade på en 26:e och därmed delad sista plats.

Gruppen **parkenheten** skiljer sig från övriga interna grupper i det avseende att 15 av 18 hållbarhetskategorier bedömdes vara *viktiga*, medan majoriteten av de andra grupperna bedömde omkring hälften av hållbarhetskategorierna till att vara *viktiga*. Övriga hållbarhetskategorier bedömde hälften av gruppen till att vara *viktiga* och andra hälften till att vara *mycket viktiga*. I tabell 10 synliggörs parkenhetens bedömning av vad de anser AB Bollnäs Bostäder ska prioritera i sitt hållbarhetsarbete i framtiden. Tabellen visar parkenhetens topp fem utifrån de rangordnade påståendena.

TABELL 10. PARKENHETENS FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Minska energianvändningen.	<i>Ekoeffektivitet</i>
2	Minska vattenanvändningen.	<i>Ekoeffektivitet</i>
3	Bry sig om sina utsläpp vid beslutsfattande.	<i>Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser</i>
4	Inte använda farliga ämnen i fastigheterna.	<i>Strävan efter renare produktion</i>
5	Underhålla fastigheterna.	<i>Ekonomisk tillväxt</i>

I hållbarhetskategorin *ekoeffektivitet* ingår minskning av energi- och vattenanvändning vilka toppar listan för parkenheten. Dessutom ingår att ta hänsyn till den ekonomiska aspekten under fastighetens livstid, vilken hamnar på delad 22:a och därmed sista plats. Hållbarhetskategorin *bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser* hade endast ett påstående kopplat till sig vilket hamnade på en tredje plats. Inte använda farliga ämnen i fastigheterna ingår i *strävan efter renare produktion* tillsammans med påståendena göra det möjligt att återvinna sopor och återvinna byggmaterial, vilka hamnade på 13:e respektive delad 19:e plats i rankingen. Underhålla fastigheterna ingår i hållbarhetskategorin *ekonomisk tillväxt* tillsammans med påståendet ha en ekonomisk tillväxt, vars placering i rangordningen blev delad 22:a och därmed sista plats.

Även gruppen **teknik** skiljer sig från majoriteten av interna grupper eftersom endast sex av 18 hållbarhetskategorier anses vara *viktiga*. Hållbarhetskategorierna *strävan efter renare produktion*, *bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser*, *mänskliga*

rättigheter, arbetsförhållanden, goda verksamhetsformer, konsumentfrågor, konkurrenskraft, effektiva resurser och ekonomisk tillväxt bedöms av teknik vara *mycket viktiga*. *Verksamhetsstyrning* bedöms på olika sätt där majoriteten valt *viktigt* eller *mycket viktigt*. Hållbarhetskategorierna *lokal anställningsmöjlighet* och *lokalt material och entreprenörer* anses *inte viktigt*. Tabell 11 visar hur teknik rangordnade de givna påståendena genom att synliggöra tekniks topp fem.

TABELL 11. TEKNIKS FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt.	<i>Effektiva resurser</i>
2	Ha en ekonomisk tillväxt.	<i>Ekonomisk tillväxt</i>
3	Underhålla fastigheterna.	<i>Ekonomisk tillväxt</i>
4	Minska energianvändningen.	<i>Ekoeffektivitet</i>
5	Ha bra arbetsförhållanden.	<i>Arbetsförhållanden</i>
5	Vara hjälpsam mot kunder.	<i>Konsumentfrågor</i>

På första plats rankades att använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt, vilket är en del av *effektiva resurser*. Den andra delen av den hållbarhetskategorin, bygga färdigt fastigheter på utsatt tid, hamnade på delad 12:e plats. På andra och tredje plats hamnade ha en ekonomisk tillväxt och underhålla fastigheterna vilka båda ingår i *ekonomisk tillväxt*. Minskning av energianvändning ingår i hållbarhetskategori *ekoeffektivitet*. Övriga delar av ekoeffektiviteten, minskning av vattenanvändning och ta hänsyn till den ekonomiska aspekten under fastighetens livstid, hamnar på sjunde respektive delad nionde plats i rankingen. På delad femte plats i tekniks rangordning hamnade bra arbetsförhållanden och vara hjälpsam mot kunder, som ingår i *arbetsförhållanden* respektive *konsumentfrågor*.

För att ge en bild av den sammanställda synen på bolagets framtida hållbarhetsarbete visar tabell 12 de fem totalt högst rankade påståendena av samtliga deltagare från ovan nämnda samt VD.

TABELL 12. DEN TOTALA INTERNA BILDEN AV FRAMTIDSSYNNEN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Minska energianvändningen.	<i>Ekoeffektivitet</i>
2	Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt.	<i>Effektiva resurser</i>
3	Ha bra arbetsförhållanden.	<i>Arbetsförhållanden</i>
4	Ha en ekonomisk tillväxt.	<i>Ekonomisk tillväxt</i>
5	Underhålla fastigheterna.	<i>Ekonomisk tillväxt</i>

Minskning av energianvändning ingår i hållbarhetskategori *ekoeffektivitet*. I det här fallet värderas minskning av energianvändning högst, men övriga delar av ekoeffektiviteten, minskning av vattenanvändning och ta hänsyn till den ekonomiska aspekten under

fastighetens livstid, hamnar på åttonde respektive 18:e plats i rankingen. Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt är en del av *effektiva resurser*. Den andra delen av den hållbarhetskategorin, bygga färdigt fastigheter på utsatt tid, hamnade på 28:e plats i rangordningen. Hållbarhetskategorin *arbetsförhållanden* hade endast ett påstående kopplat till sig och *ekonomisk tillväxt* hade två, varav både tog sig in på topp fem i rangordningen. Rangordningen visade även på två påståenden som inte fick några poäng alls – vara delaktig i projekt och aktiviteter i Bollnäs kommun samt använda billigt byggmaterial. Den förstnämnda är kopplad till bolagets *samhällsengagemang* där den andra delen av den kategorin, hjälpa ungdomar i Bollnäs kommun genom praktik eller kortare arbete, hamnade på 12:e plats. Användning av billigt byggmaterial kopplas till hållbarhetskategorin *effektiva resurser*, där högt värde på påståendet skulle innebära att ekonomi är den viktigaste faktorn vid val av material.

4.3.2.2 Den externa framtidssynen på AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete

Kommunfullmäktige bedömde att sju av 18 hållbarhetskategorier var *viktiga*. *Hållbar upphandling*, *arbetsförhållanden* och *effektiva resurser* ansåg ungefär lika många deltagare vara *viktiga* som *mycket viktiga*. Sju av 18 hållbarhetskategorier bedömdes vara *mycket viktiga*; *livscykelanalys*, *strävan efter renare produktion*, *bedömning av miljö*, *förorenings- och klimatkonsekvenser*, *mänskliga rättigheter*, *goda verksamhetsformer*, *samhällsengagemang* och *konkurrenskraft*. *Ekonomisk tillväxt* fick blanda bedömning, från *inte viktig* till *mycket viktig*. Anledningen till att hållbarhetskategorin bedömdes vara *inte viktig* berodde på att ha en ekonomisk tillväxt inte prioriterades. Dessutom bedömde majoriteten av deltagarna att det är *viktigt* att kunna erbjudas en lägenhet direkt när man vill flytta in vilket ingår i hållbarhetskategorin *efterfrågan*. Tabell 13 visar hur kommunfullmäktige rangordnade de givna påståendena, och det är deras topp fem som visas i tabellen.

TABELL 13. KOMMUNFULLMÄKTIGES FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt.	<i>Effektiva resurser</i>
2	Bry sig om Bollnäs kommuns invånare vid beslutsfattande.	<i>Verksamhetsstyrning</i>
3	Inte vara inblandad i korruption.	<i>Goda verksamhetsformer</i>
4	Bygga nya fastigheter.	<i>Konkurrenskraft</i>
5	Ta hänsyn till den sociala aspekten under fastigheternas livstid.	<i>Livscykeltankande</i>

Använda pengar, personal och material på ett effektivt sätt är en del av *effektiva resurser* tillsammans med att bygga färdigt fastigheter på utsatt tid, som hamnade på tionde plats i rangordningen. Förutom att bry sig om Bollnäs kommuns invånare vid beslutsfattande ingår att bry sig om hyresgäster och företag vid beslutsfattande samt arbeta med sina etiska värderingar i *verksamhetsstyrning*. Dessa hamnade på delad 11:e, delad 26:e och därmed sista plats respektive delad 19:e plats. *Goda verksamhetsformer* och *konkurrenskraft* har ett påstående vardera kopplat till sig, vilka hamnade på tredje respektive fjärde plats. På femte plats i rangordningen hamnade att ta hänsyn till den sociala aspekten av fastigheternas liv i *livscykeltankande*. Dessutom ingår att ta hänsyn till den ekologiska aspekten av fastigheternas liv i den hållbarhetskategorin, vilken hamnade på 14:e plats.

De **boende** bedömde fyra av 18 hållbarhetskategorier som *viktiga*. Totalt åtta hållbarhetskategorier ansågs vara *mycket viktiga*; *livscykel tänkande*, *strävan efter renare produktion*, *bedömning av miljö*, *förorenings- och klimatkonsekvenser*, *verksamhetsstyrning*, *mänskliga rättigheter*, *goda verksamhetsformer*, *konsumentfrågor* och *konkurrenskraft*. Hållbarhetskategorierna *hållbar upphandling*, *skydd av ekosystem* och *biologisk mångfald* samt *arbetsförhållanden* bedömde lika många deltagare vara *viktiga* som *mycket viktiga*. Vidare bedömdes tre hållbarhetskategorier ligga längs med hela skalan – från *inte viktig* till *mycket viktig*. *Ekoeffektivitet* var en av dem och anledningen till att den kategorin inte ansågs viktig berodde på att det inte bedömdes viktigt att ta hänsyn till den ekonomiska aspekten under en fastighets liv. *Lokalt material och entreprenörer* var den andra kategorin som fick blandad bedömning, vilket berodde på att lokalt byggmaterial inte bedömdes som en viktig del i hållbarhetsarbete. Den sista hållbarhetskategorin som fick blandade omdömen var *ekonomisk tillväxt* eftersom det inte ansågs viktigt med en ekonomisk tillväxt. Slutligen bedömde majoriteten av deltagarna att det är viktigt att kunna erbjudas en lägenhet direkt när man vill flytta in, vilket går under hållbarhetskategorin *efterfrågan*. I tabell 14 synliggörs de boendes bedömning av vad de anser AB Bollnäs Bostäder ska prioritera i sitt hållbarhetsarbete i framtiden. Tabellen visar boendes topp fem utifrån de rangordnade påståendena.

TABELL 14. DE BOENDES FRAMTIDSSYN PÅ BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Påstående om potentiellt framtida hållbarhetsarbete hos AB Bollnäs Bostäder	Hållbarhetskategori (n=18) kopplad till påståendet
1	Bygga nya fastigheter.	Konkurrenskraft
1	Underhålla fastigheterna.	Ekonomisk tillväxt
3	Bry sig om hyresgästerna vid beslutsfattande.	Verksamhetsstyrning
3	Inte använda farliga ämnen i fastigheterna.	Strävan efter renare produktion
5	Kunna erbjuda lägenhet direkt när någon vill flytta in.	Efterfrågan

Bygga nya fastigheter ingår i *konkurrenskraft*. Underhålla fastigheterna ingår tillsammans med att ha en ekonomisk tillväxt i hållbarhetskategorin *ekonomisk tillväxt*, och den hamnade på 27:e plats. Bry sig om hyresgästerna vid beslutsfattande ingår i *verksamhetsstyrning* tillsammans med att bry sig om invånarna i Bollnäs kommun och andra företag då beslut tas samt arbeta med sina etiska värderingar. Dessa hamnade på delad 14:e, delad 31:a och därmed sista plats respektive 30:e plats i rangordningen.

Entreprenörerna bedömde tre av hållbarhetskategorierna som *viktiga*. Hälften av deltagarna ansåg att *ekoeffektivitet*, *bedömning av miljö*, *förorenings- och klimatkonsekvenser*, *verksamhetsstyrning*, *arbetsförhållanden*, *konsumentfrågor*, *samhällsengagemang*, *lokal anställningsmöjlighet*, *konkurrenskraft*, *lokalt material och entreprenörer* och *ekonomisk tillväxt*, medan andra hälften ansåg att dessa kategorier är *mycket viktiga*. Möjligheten till att få en lägenhet direkt när man vill flytta in, som ingår i hållbarhetskategorin *efterfrågan*, ansågs också viktig. Slutligen bedömdes *strävan efter renare produktion*, *hållbar upphandling*, *skydd av ekosystem* och *biologisk mångfald*, *mänskliga rättigheter* och *goda verksamhetsformer* som *mycket viktiga* hållbarhetskategorier.

4.3.2.3 Framtidssynen på AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete

Utifrån avsnitt *4.3.2.1 Den interna framtidssynen på AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete* och *4.3.2.2 Den externa framtidssynen på AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete* kan tolkningen göras att det är viktigt för samtliga intressenter att bolaget arbetar på en bred front med sitt hållbarhetsarbete i framtiden, det vill säga tar hänsyn till de tre hållbarhetsaspekterna ekologiskt, socialt och ekonomiskt. De rangordnade påståendena visar på att det finns hållbarhetskategorier inom varje hållbarhetsaspekt som är viktiga att arbeta, bortsett från två interna grupper som inte placerade någon hållbarhetskategori från social hållbarhet respektive ekonomisk hållbarhet på sin topp fem. Genom att jämföra den totala interna framtidssynen på bolagets hållbarhetsarbete med kommunfullmäktige och de boendes vision kunde fyra hållbarhetskategorier urskiljas vara önskvärda att prioritera; *effektiva resurser, verksamhetsstyrning, konkurrenskraft* och *ekonomisk tillväxt*. Detta visar ytterligare på att den samlade visionen är att utveckla AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete på en bred front.

5 Analys och diskussion

Syftet med studien var att synliggöra vad AB Bollnäs Bostäder gör när det kommer till arbete med hållbar utveckling. Vidare syftade studien till att synliggöra kommunikationen kring företagets hållbarhetsarbete. Slutligen avser studien att studera AB Bollnäs Bostäders vision för hur de ska arbeta med hållbar utveckling i framtiden. Det mynnade ut i frågeställningarna

- *Vad uttrycker styrdokument och rutiner kring arbete med hållbar utveckling hos AB Bollnäs Bostäder?*
- *Vad kommuniceras genom hållbarhetsarbetet och vad blir det för genomslag?*
- *Hur talar olika delar av AB Bollnäs Bostäder om hur bolaget ska arbeta med hållbar utveckling?*

Den teoretiska grund som användes för analysen var uppdelad i två delar. (1) Teorin om hållbar utveckling sammanfattades i de 18 hållbarhetskategorierna:

- Livscykelräkning
- Ekoeffektivitet
- Strävan efter renare produktion
- Hållbar upphandling
- Skydd av ekosystem och biologisk mångfald
- Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser
- Verksamhetsstyrning
- Mänskliga rättigheter
- Arbetsförhållanden
- Goda verksamhetsformer
- Konsumentfrågor
- Samhällsengagemang
- Lokal anställningsmöjlighet
- Konkurrenskraft
- Effektiva resurser
- Lokalt material och entreprenörer
- Ekonomisk tillväxt
- Efterfrågan.

(2) Teorin om kommunikation bestod framförallt av de fyra didaktiska frågorna *för vem, varför, vad* och *hur* kommuniceras det. Dessutom gick teorin igenom hållbar utveckling som innehåll för kommunikation där det framgick att det finns tre olika syften med den kommunikationen – *öka medvetenheten, öka handlingskompetensen* samt *ge direktiv för arbete*.

För att samla in empiri genomfördes dokumentstudie och intervjuer i *del 1 – bolagets hållbarhetsarbete* och i *del 2 – kommunikationskanaler*. Den förstnämnda analyserades med hjälp av en innehållsanalys mot rastret av de 18 hållbarhetskategorierna. Den sistnämnda analyserades med hjälp av en teoretisk tematisk analys där *vad* och *varför* blev intressanta teman. Empirin till *del 3 – tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete* samlades in genom enkäter och intervjuer, där analys av enkätsvaren gjordes mot rastret och analys av intervjun var tematisk mot rastret.

5.1 Vad uttrycker styrdokument och rutiner kring arbete med hållbar utveckling hos AB Bollnäs Bostäder?

I del 1 – *Bolagets hållbarhetsarbete* samlades dokument in och personliga intervjuer genomfördes för att undersöka och analysera styrdokument och rutiner kring hållbarhetsarbete som finns i AB Bollnäs Bostäder. Analysen i avsnitt 4.1 *Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete* visade på att bolagets hållbarhetsarbete med fyra av sex ekologiska hållbarhetskategorier bedömdes vara på grön nivå och motsvarande för sociala och ekonomiska hållbarhetskategorier var fem respektive fem. I tabell 15 synliggörs detta och visar även på vilka hållbarhetskategorier där AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete bedömdes vara på gul respektive röd nivå. Dessutom framgår vilka hållbarhetskategorier som det skrivs om i bolagets styrdokument.

TABELL 15. ÖVERBLICK AV 4.1 RESULTAT DEL 1 – BOLAGETS HÅLLBARHETSARBETE.

	Hållbarhetskategori	Bedömning	Återfinns i styrdokument
Ekologisk hållbarhet	Livscykel tänkande	Gul	Ja
	Ekoeffektivitet	Grön	Ja
	Strävan efter renare produktion	Grön	Ja
	Hållbar upphandling	Grön	Ja
	Skydd av ekosystem och biologisk mångfald	Röd	Nej
	Bedömning av miljö, förorenings- och klimatkonsekvenser	Grön	Ja
Social hållbarhet	Verksamhetsstyrning	Grön	Ja
	Mänskliga rättigheter	Gul	Delvis
	Arbetsförhållanden	Grön	Ja
	Goda verksamhetsformer	Grön	Ja
	Konsumentfrågor	Grön	Ja
	Samhällsengagemang	Grön	Nej
Ekonomisk hållbarhet	Lokal anställningsmöjlighet	Grön	Nej
	Konkurrenskraft	Grön	Nej
	Effektiva resurser	Grön	Ja
	Lokalt material och entreprenörer	Gul	Nej
	Ekonomisk tillväxt	Grön	Ja
	Efterfrågan	Grön	Ja

Arbetet med *livscykel tänkande* bedömdes vara på gul nivå och med utgångspunkt i Johansson (2016) kan det konstateras att bolaget är på väg i rätt riktning. För att kunna möta dagens behov utan att förstöra för framtiden krävs en övergång från livscykelkostnad till livscykelanalys, vilket AB Bollnäs Bostäder delvis gör. En del av visionen för Allmännyttan mot år 2030 är att skapa plats och möjlighet för barn och ungdomar att framföra sina åsikter och tankar om Allmännyttan (Sandén, 2016). Förutsatt att visionen kommer vara något som Allmännyttan håller fast vid kan det vara något som speglar av sig på de bolag som är medlem i SABO. Chansen finns då att AB Bollnäs Bostäder utvecklar sina forum för barn och unga att framföra sina åsikter och tankar, vilket på sikt skulle innebära att bolaget uppnår grön nivå för *mänskliga rättigheter*. Det ingår dock inte i Allmännyttan mot år 2030 att öka den lokala handeln (Johansson, 2016; Sand, 2016; Sandén, 2016). I jämförelse med SABO:s vision arbetar AB Bollnäs Bostäder med hållbarhetskategorin *lokalt material och entreprenörer* på ett mer än tillfredsställande sätt. Däremot är det möjligt att SABO inte gör den bedömningen eftersom deras medlemsbolags bostadsbestånd finns i hela landet – både på landsbygden och i de stora städerna. Det kan anses att behovet för att välja lokala aktörer och lokalt material i städer dels inte behövs av ekonomiska skäl, men kanske inte ens är möjligt då material

produceras för långt borta. Däremot kan behovet och möjligheten att välja lokalt på landsbygden vara en fördel. Enligt Boverket (2012) är det däremot viktigt att arbeta för en hållbar glesbygd och en viktig del i det arbetet är enligt dem att arbeta med lokala entreprenörer.

Utifrån bedömning av AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete kan tolkningen göras att bolaget arbetar mycket med hållbarhetsfrågor, speciellt med den sociala och ekonomiska aspekten. Även den ekologiska aspekten arbetas det med, men där bedömdes en hållbarhetskategori att vara på röd nivå – *skydd av ekosystem och biologisk mångfald*. Genom att lägga resurser på att ta fram till exempel ett miljömål kring detta kan bolaget ha stora möjligheter att uppnå grön nivå i denna hållbarhetskategori. Dock stämmer denna prioritering av ekologiskt hållbarhetsarbete överens med Sand (2016) som tar upp övriga hållbarhetskategorier som viktiga delar av framtida ekologiskt hållbarhetsarbete, men inte nämner ekosystem och biologisk mångfald. Med mer resurser på att utveckla det existerande arbetet rörande hållbarhetskategorierna *livscykel tänkande*, *mänskliga rättigheter* och *lokalt material och entreprenörer* samt det beskriva arbetet kring *skydd av ekosystem och biologisk mångfald* kan AB Bollnäs Bostäder mycket väl inom en snar framtid bedömas uppnå grön nivå på samtliga framtagna hållbarhetskategorier.

Resultatet kan också tolkas visa på att den ekonomiska hållbarhetsaspekten är djupt rotad i organisationen eftersom fem av sex hållbarhetskategorier är på grön nivå, medan endast tre av sex hållbarhetskategorier framkom i styrdokumentet. Det kan betyda att ekonomisk hållbarhet är en grundläggande del av bolagets arbete och därför inte behöver dokumenteras. Även den sociala hållbarhetsaspekten har fem av sex hållbarhetsaspekter på grön nivå, men bara fyra hållbarhetskategorier framkommer i sin helhet i styrdokumentet. Det kan tolkas som att den sociala hållbarhetsaspekten också är viktigare i organisationen än vad som framkommer i styrdokumentet. Det ekologiska hållbarhetsarbetet som genomförs i bolaget är det som tolkas beskrivas i styrdokumentet. Det stämmer överens med Burnett (2007) som menar att det ekonomiska och det sociala hållbarhetsarbetet sätts framför det ekologiska hållbarhetsarbetet i praktiken. Det kan tolkas bero på att det är inom dessa hållbarhetskategorier som bolaget har möjlighet att påverka samhället mest (Liu, 2012). Genom att blanda annat erbjuda anställningsmöjlighet och boende, information och bidrag i olika former kan bolaget tydligt se dess påverkan på samhället. Det är däremot inte lika synligt vilken betydelse deras hållbarhetsarbete inom den ekologiska aspekten har på samhället. Dock menar Johansson (2016), Sand (2016) och Sandén (2016) att det inte är självklart hur avvägningen mellan de tre olika aspekterna ska göras.

De viktigaste resultaten och tolkningarna om vad styrdokument och rutiner uttrycker kring hållbar utveckling för kan sammanfattas till:

- Bolagets hållbarhetsarbete på grön nivå bedömdes vara fyra, fem och fem för ekologiskt, socialt respektive ekonomiskt.
- Bolagets hållbarhetsarbete på gul nivå bedömdes vara ett för respektive hållbarhetsaspekt.
- Hållbarhetskategorierna på gul nivå inom ekologisk och social hållbarhet är viktigt för att ta mer hänsyn till miljön i organisationer respektive för att ge utrymme för en grupp människor som har svårt att göra sig hörd. Hållbarhetskategorin på gul nivå inom ekonomisk hållbarhet är viktigt för att utveckla en hållbar glesbygd.
- *Skydd av ekosystem och biologisk mångfald*, inom ekologisk hållbarhet, var den enda hållbarhetskategori som bedömdes vara på röd nivå.
- Hållbarhetskategorin på röd nivå är en kategori som inte ingår i det framtida ekologiska hållbarhetsarbete som Allmännyttan framhåller som viktigt.
- Det sociala och ekonomiska hållbarhetsarbetet tolkas vara djupt rotat i bolaget.

5.2 Vad kommuniceras genom hållbarhetsarbetet och vad blir det för genomslag?

I analysen av *del 2 – Kommunikationskanaler och utfall av kommunikation*, första syftet med *del 3 – Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete* synliggjordes vad, hur, varför och för vem kommunikation kring hållbarhetsarbete är tänkt från AB Bollnäs Bostäders synvinkel. Dessutom analyserades utfallet av den kommunikationen utifrån de didaktiska frågorna vad, hur och för vem. Studiens fokus är på den didaktiska frågan *vad*, men för att kunna sätta det i ett sammanhang behöver även de andra didaktiska frågorna diskuteras.

5.2.1 Intern kommunikation

Internt kommuniceras framförallt hållbarhetsarbete kopplat till den ekonomiska aspekten, så som nybyggnationer, årets resultat och nya anställningar. Detta är också ämnen som de anställda anser sig ha fått information eller ha kunskap om. Vidare kommuniceras det en hel del inom hållbarhetsaspekterna *ekoeffektivitet*, *verksamhetsstyrning*, *arbetsförhållanden*, *konsumentfrågor* och *samhällsengagemang*, som också speglas i de anställdas egenbedömda kunskap. Överlag är syftet med den interna kommunikationen att beskriva eller ge förståelse för hållbarhetsarbetet. Syftet skiljer sig åt beroende på om den anställda ingår i en del som direkt påverkas av informationen eller om det är information som den anställda endast behöver känna till. Kommunikationen internt anses präglas av lättillgänglig information och kunskap som stärker sammanhållningen i bolaget, där ökande av medvetenhet och direktiv för arbete är viktiga mål. De kommunikationskanaler som används uppfattas och mottas av de anställda, dock tolkas det som att många inte känner till AB Bollnäs Bostäders intranät. Det kan bero på att det inte benämns som ett intranät eller att de anställda inte har kunskap om det.

5.2.2 Kommunikation till de boende

Kommunikationen till de boende tolkas framförallt vara av en beskrivande karaktär där målet är att förmedla en bild av hållbarhetsarbetet snarare än att förklara de bakomliggande orsakerna till att arbetet görs. Det hållbarhetsarbete som kommuniceras till de boende ingår främst i kategorierna *ekoeffektivitet*, *strävan efter renare produktion*, *konsumentfrågor*, *samhällsengagemang*, *lokal anställningsmöjlighet*, *konkurrenskraft*, *ekonomisk tillväxt* och *efterfrågan*. Undersökningen visar att de boende anser sig ha kunskap eller fått information om *konsumentfrågor*, *konkurrenskraft* och *efterfrågan* samt källsortering som ingår i *strävan efter renare produktion*. De övriga hållbarhetskategorier som bolaget kommunicerar till de boende går i en del fall fram till mottagaren. Kommunikationskanalerna som de boende anser sig få information från stämmer överens med de kanaler bolaget använder. Dock används inte affärsplan eller årsredovisning som någon kunskapskälla enligt deltagarna. Även kommunikationen till de boende präglas av en lättillgänglighet för att öka medvetenheten och handlingskompetensen hos de boende.

5.2.3 Kommunikation till styrelse och kommunfullmäktige

Den kommunikationen som sker till styrelse och kommunfullmäktige sker på samma sätt och med samma syfte, nämligen för att öka medvetenheten hos mottagarna. Framförallt tolkas det som att mottagarna behöver den informationen och kunskapen genom förklarande kommunikation för att kunna ta beslut i framtiden som rör bolaget. De hållbarhetskategorier som det främst kommuniceras om är *ekoeffektivitet*, *verksamhetsstyrning*, *arbetsförhållanden*, *konsumentfrågor*, *samhällsengagemang*, *konkurrenskraft*, *ekonomisk tillväxt* och *efterfrågan*. Styrelsen ansåg sig själv ha informerats eller ha kunskap om alla 18 hållbarhetskategorier utom *goda verksamhetsformer* och *lokalt material och entreprenörer*. Det innebär att styrelsen anser sig själv ha kunskap om mer hållbarhetsarbete än som kommunicerats till gruppen. Kommunfullmäktige däremot ansåg sig själva ha kunskap om

konsumentsfrågor, samhällsengagemang, konkurrenskraft, ekonomisk tillväxt och efterfrågan samt källsortering som ingår i *strävan efter renare produktion*. Det kan tolkas som att en del av kommunikationen från bolaget inte mottas av gruppen. I jämförelse mellan vad som kommuniceras och vad utfallet blir synliggörs att alla de ekonomiska hållbarhetsaspekterna mottages av kommunfullmäktige, medan hälften av de sociala hållbarhetskategorierna försvinner i kommunikationen, och nästan inget av det ekologiska hållbarhetsarbetet mottas. Av de kommunikationskanaler som används i bolaget för att kommunicera till styrelse och kommunfullmäktige är det främst möten och BoBladet som anses vara effektiva. Årsredovisning, affärsplan, hemsidan och sociala medier bedömdes inte användas lika mycket av deltagarna.

5.2.4 Kommunikation till entreprenörer

Tydliga och raka direktiv för arbete tolkades utmärka kommunikationen till entreprenörer. *Strävan efter renare produktion, hållbar upphandling, konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt* är de hållbarhetskategorier som kommuniceras ut till entreprenörerna på ett förklarande sätt. Entreprenörerna däremot ansåg sig själva ha kunskap om flertalet hållbarhetskategorier; *ekoeffektivitet, strävan efter renare produktion, hållbar upphandling, mänskliga rättigheter, samhällsengagemang, lokal anställningsmöjlighet och ekonomisk tillväxt*. Anledningen till att entreprenörerna inte anser sig ha kunskap om *konkurrenskraft* kan tolkas bero på att de deltagande entreprenörerna inte deltar i nybyggnationer. Medan det framförallt är möten som används som kommunikationskanal till entreprenörerna så anser de själva att de mestadels använder telefon, e-post och BoBladet för att få information från AB Bollnäs Bostäder.

5.2.5 Kunskap utöver det förväntade

Som synliggjorts ovan finns det ett antal hållbarhetskategorier där mottagarna anser sig ha mer kunskap än vad bolaget anser sig kommunicera. Det kan bero på att synintryck spelar in när deltagarna bedömer sin kunskap. Om de till exempel ser en hantverkare utföra ett jobb i en av AB Bollnäs Bostäders fastigheter kan det kopplas till både *lokal anställningsmöjlighet* och *ekonomisk tillväxt*. Det skulle också kunna bero på samhällets syn på hållbarhetskategorierna och att de olika grupperna influerats av det. Ytterligare en anledning kan vara att grupperna tror sig ha den kunskapen även om det visar sig att det inte stämmer. Det sistnämnda kan vara en risk för bolaget om det visar sig att det finns en utbredd felaktig bild av bolaget. För att undvika detta och tydligt visa på bolagets hållbarhetsarbete krävs en konstant dialog med de olika intressenterna enligt Wells (2014) Vidare menar han att en dialog med intressenter ökar chansen för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete.

5.2.6 Kommunikationens syfte

När någonting kommuniceras finns det alltid ett bakomliggande syfte. Utifrån det som framkommit i undersökningen kan tolkningen göras att kommunikationen till boende framförallt har som syfte att få bra PR vilket skulle öka bolagets attraktivitet. Genom att visa upp sitt hållbarhetsarbete och hjälpa de boende att öka sin handlingskompetens kan bolaget visa på att de är mån om världen och om framtiden. Dock går det att argumentera för att det egentliga bakomliggande syftet är att öka de ekonomiska tillgångarna eftersom majoriteten av kommunikationen sker inom den ekonomiska hållbarhetsaspekten. Då kommunikationen har som syfte att öka medvetenheten hos mottagaren bedöms det vara viktigt att mottagaren är intresserad av innehållet för att kunskapen ska inhämtas. Ett tydligt exempel är i kommunfullmäktige där det ekonomiska innehållet i kommunikationen framgick, medan kommunikationen kring sociala och framförallt ekologiska hållbarhetskategorier var svårare att framföra. Anledningen till att de ekonomiska hållbarhetskategorierna mottogs i större utsträckning än de andra kan bero på att fastighetsbolag överlag arbetar mycket med den ekonomiska hållbarhetsaspekten (Burnett, 2007).

När kommunikationen har som syfte att öka handlingskompetensen hos mottagaren kan det vara önskvärt att ha ett förklarande innehåll i kommunikationen för att mottagaren ska få kunskap om varför det är viktigt att ändra sitt beteende, vilket stämmer överens med Seddon (2016) och Griswold (2013) som anser att det är för låg kunskap kring hållbarhetsarbete i samhället. Enligt Almers (2009) ökar villigheten till att ändra sitt beteende om det finns en känslomässig koppling till fenomenet. För att få en sådan koppling krävs först att individen har en förståelse för fenomenet. I undersökningen bedömde de interna grupperna att de inte hade kunskap om vilken handlingskompetens de som företag kan bidra med, medan de externa grupperna ansåg att bolaget bidrog med ökad handlingskompetens genom att möjliggöra för källsortering. För att kunna öka handlingskompetensen hos individer kan det anses vara ett hinder om de anställda inte är fullt insatta hur det ska göras. Därför kan det vara välinvesterade resurser att sprida kunskap internt för hur de som bolag kan öka handlingskompetensen hos individer utanför bolaget. Det behöver inte endast vara inom hållbarhetskategorin *strävan efter renare produktion*, utan det kan även behövas inom *ekoeffektivitet* där målet bland annat är att minska de boendes energi- och vattenanvändning. I dagsläget ansåg sig få boende ha kunskap om hur energi- och vattenanvändning ska minskas i praktiken.

5.2.7 Sammanfattning av kommunikationen

De viktigaste resultaten och tolkningarna om vad som kommuniceras av hållbarhetsarbetet i bolaget och vad det blir för genomslag kan sammanfattas till:

- Internt kommuniceras det på ett beskrivande eller förklarande sätt för att öka medvetenheten eller ge direktiv för arbete till de anställda. Det är framförallt ett ekonomiskt innehåll på kommunikationen.
- Kommunikationen till de boende sker på ett beskrivande sätt i syfte att öka medvetenheten och handlingskompetensen. Kommunikationen sker utifrån de tre hållbarhetsaspekterna, men det tolkas vara innehåll kring konsumentfrågor, konkurrenskraft och efterfrågan som mottas av de boende.
- För att öka medvetenheten hos styrelse och kommunfullmäktige kommuniceras innehållet på ett förklarande sätt. Kommunikationen till styrelsen mottas och gruppen bedömer sig besitta mer kunskap vad som framkommer i den synliggjorda kommunikationen från bolaget. Kommunfullmäktige däremot bedömer sig besitta mindre kunskap än vad som försöker förmedlas genom bolagets kommunikation.
- Till entreprenörer kommuniceras ett förklarande innehåll med syfte att framförallt ge direktiv för arbete. Utifrån bolagets kommunikation anser sig entreprenörerna ha mer kunskap än vad som förmedlas genom den kommunikationen.
- Synintryck och samhällssyn tolkas påverka intressenters kunskap om bolaget.
- Kommunikationen från bolaget tolkas framförallt bestå av ett ekonomiskt innehåll.
- För att öka handlingskompetensen hos mottagaren av kommunikationen tolkas ett förklarande innehåll vara att föredra.

5.3 Hur talar olika delar av AB Bollnäs Bostäder om hur bolaget ska arbeta med hållbar utveckling?

I del 3 – *Tolkning av kommunikation kring hållbarhetsarbete* andra syfte, *framtidsvision kring hållbarhetsarbete*, genomfördes enkäter och personliga intervjuer för att undersöka och analysera vad de olika grupperna bostadservice, boende, ekonomi och administration, entreprenörer, kommunfullmäktige, kundcenter, parkenheten, styrelse, teknik och VD ansåg vara viktigt för AB Bollnäs Bostäders framtida hållbarhetsarbete. Frågan om hur AB Bollnäs Bostäder ska arbeta mot en hållbar utveckling kan tolkas på två olika sätt. Det kan ses som det hållbarhetsarbete som är viktigast för bolaget i framtiden, bortsett från det arbete de gör idag, eller så kan det ses som bristfälligt hållbarhetsarbete idag som måste bli bättre i

framtiden. Analysen i avsnitt 4.3.2 *Framtidsvision av hållbarhetsarbete* visade på att det internt råder en liknande vision om vad AB Bollnäs Bostäder bör satsa på för hållbarhetsarbete i framtiden. De hållbarhetskategorier där visionen inte stämde överens var *strävan efter renare produktion, verksamhetsstyrning, lokal anställningsmöjlighet och lokalt material och entreprenörer*. De tolkningar som görs av det är att grupptillhörighet och arbetsuppgifter påverkar vad som personen uppfattar som viktiga framtidsfokus, men även personliga åsikter från samhället påverkar åsikten. Detta stämmer överens med Aldrin (2016) som menar att samhällssynen vid den specifika tidpunkten påverkar individernas åsikter. De två kategorierna som behandlar lokala faktorer kan tolkas som att deltagarna haft stor påverkan från samhället eftersom hållbarhetskategorierna inte direkt kan kopplas till någon specifik grupp i bolaget.

Sett till rangordningen var det totalt sju hållbarhetskategorier som inte hamnade på någon av gruppernas topp fem. Av de hållbarhetskategorier som hamnade på den totala interna topp fem i rangordningen; *ekoeffektivitet, effektiva resurser, arbetsförhållande och ekonomisk tillväxt*, hamnade de på totalt tre, två, fyra respektive fyra topp fem i de olika gruppernas rangordning. Resultatet tolkas som att innehållet i de hållbarhetskategorierna är framträdande hållbarhetsarbete i bolaget och det är därför som många av deltagarna rankat dessa så högt, se avsnitt 4.1 *Resultat del 1 – Bolagets hållbarhetsarbete*. Det skulle även kunna tolkas som att arbetet med dessa hållbarhetskategorier inte är på en önskvärd nivå och därför krävs ytterligare arbete. Vid rangordningen framgick att fem av sex sociala hållbarhetskategorier hamnade i topp fem i någon av grupperna. Motsvarande siffra för ekologisk hållbarhet var fyra av sex och för ekonomisk hållbarhet var det två av sex. Det tolkas som att AB Bollnäs Bostäder själva anser att de bör arbeta mer med den sociala hållbarhetsaspekten, medan det ekonomiska hållbarhetsarbetet inte behöver utvecklas i samma takt.

Vidare visade resultatet i avsnitt 4.3.2 *Framtidsvision av hållbarhetsarbete* att av de 18 hållbarhetskategorierna hade de tre externa grupperna boende, entreprenörer och kommunfullmäktige liknande framtidssyn, förutom när det gällde *ekoeffektivitet, lokalt material och entreprenörer* och *ekonomisk tillväxt*. Tolkningen av detta är att den rådande samhällssynen på hållbarhetsarbete leder till att de externa grupperna svara liknande. Skillnaden mellan grupperna kan tolkas bero på de olika synvinklarna de har på AB Bollnäs Bostäder, där kommunfullmäktige ser bolaget som en kommunal samhällsfunktion, de boende ser bolaget som de som fastighetsskötare och entreprenörerna ser bolaget som en uppdragsgivare. Sett till de boendes och kommunfullmäktiges rangordning förekommer två hållbarhetskategorier på både topp fem – *verksamhetsstyrning* och *konkurrenskraft*. Båda dessa kan tolkas vara centrala för grupperna i och med att den typen av hållbarhetsarbete ger intressegrupperna insyn i bolagets arbete och dessutom byggs det nya bostäder så att fler kan flytta in hos dem. Wells (2014) anser att det är viktigt med ett öppet klimat mellan olika intressegrupper för att ett fastighetsbolag ska kunna arbeta på ett effektivt sätt mot en hållbar utveckling, vilket stämmer överens med resultaten i den här studien där de externa grupperna hade *verksamhetsstyrning* i sin topp fem för AB Bollnäs Bostäders framtida hållbarhetsarbete. Ett stort allmännyttigt bestånd kan ses som en social skyddsfaktor och kan därför tolkas vara en anledning till att *konkurrenskraft* hamnade på de externas topp fem (Sandén, 2016).

Internt bedömdes grupperna ha olika syn på vilket arbete som behöver göras inom hållbarhetskategorin *efterfrågan*. Majoriteten av grupperna internt ansåg att det är viktigt med efterfrågan medan andra grupper bedömde att det var viktigare att personer som behöver en lägenhet kan få en så fort han eller hon vill flytta in. Externt däremot bedömdes resultatet vara detsamma inom hållbarhetskategorin – det är viktigt att bolaget kan erbjuda en lägenhet när någon vill flytta in. Detta kan tolkas som att deltagarna utgått från sig själva och vad de

önskar istället för att se det från bolagets perspektiv. Risken om det däremot inte finns lägenheter för de som vill bosätta sig på orten är en minskad befolkningstillväxt som på sikt skulle kunna innebära minskade resurser för kommunen (Johansson, 2016). Om AB Bollnäs Bostäder skulle kunna erbjuda lägenhet till alla som vill flytta in så betyder det att de behöver ha flera lägenheter som står tomma och redo att bli bebodda. Det skulle kosta bolaget stora summor pengar, vilket skulle ge en negativ påverkan på andra hållbarhetskategorier som till exempel *ekonomisk tillväxt*.

De viktigaste resultaten och tolkningarna om hur olika delar av AB Bollnäs Bostäder talar om bolagets arbete med hållbar utveckling kan sammanfattas till:

- Intressenterna anser att AB Bollnäs Bostäder bör arbeta mot en hållbar utveckling på en bred front, det vill säga arbeta med alla tre hållbarhetsaspekter.
- Sett till intressenternas rangordning hamnade fem, fyra respektive två av de sociala, ekologiska samt ekonomiska hållbarhetsaspekterna på någons topp fem lista. Tolkningen av detta är att det finns flera viktiga faktorer inom det sociala och ekologiska, medan fokus inom ekonomi bör vara de två hållbarhetskategorier som förekom på topp fem listorna.
- Rangordningen kan visa på att de högt rankade hållbarhetskategorierna antingen är sådant som bolaget arbetar aktivt med idag och bör fortsätta med eller att det inte förekommer arbete på en önskvärd nivå idag och att arbetet bör utvecklas.

5.4 Studiens generalisering

Den genomförda studien kan användas på flera olika sätt i praktiken. Det är möjligt att få en bild över vad styrdokument och rutiner beskriver om bolagets hållbarhetsarbete och därigenom också en bild av vad som eventuellt behöver utvecklas. På så sätt kan studien bidra till att bolaget utvecklar ett mer utbrett arbete mot en hållbar utveckling. Dessutom är det möjligt att komplettera bilden av hållbarhetsarbetet från studien med övrigt hållbarhetsarbete som görs hos bolaget och på så sätt få en ännu tydligare bild av arbetet som görs för en hållbar utveckling. Den kunskap som kan fås från studien angående kommunikation kring hållbar utveckling är att se hur intentionen med kommunikationen och dess utfall stämmer överens och vad det kan bero på. Kunskapen kan leda till att kommunikationskanaler utvecklas eller att nya vägar för kommunikation söks. Studien kan ses som en tankeställare över vad kommunikationen har för syfte och vad som är önskvärt att de olika grupperna tar till sig. Dessutom kan studien bidra till att vara en riktlinje för hur AB Bollnäs Bostäder ska använda sina resurser kring sitt hållbarhetsarbete i framtiden. Studien har synliggjort hur olika grupper tycker bolaget ska arbeta med hållbar utveckling i framtiden och även om det inte är möjligt eller önskvärt för bolaget att följa alla önskemål så kan det vara ett stöd för framtida beslut.

Studien som genomförts på AB Bollnäs Bostäder är möjlig att genomföra på andra fastighetsbolag i Sverige eftersom frågeställningar och metodval är så pass allmänna. Det skulle även vara möjligt att genomföra studien på fastighetsbolag i andra delar av världen, men med försiktighet eftersom de framtagna hållbarhetskategorierna inte nödvändigtvis anses vara viktiga hållbarhetskriterier i andra delar av världen. Genom att ändra en del av hållbarhetskategorierna och anpassa dem efter den bransch som undersöks så är det möjligt att genomföra studien på andra företag än de som verkar i fastighetsbranschen. Det är viktigt för alla företag att arbeta mot en hållbar utveckling och ta ansvar för framtiden och dessutom behöver arbetet kommuniceras internt och externt för att förändringar ska vara möjliga att genomföra. Därför är den här studien relevant att genomföra på andra företag.

5.5 Begränsningar

Studiens begränsningar är kopplade till dess validitet och reliabilitet, vars teori går att läsa om i avsnitt 3.5 *Validitet och reliabilitet*. De begränsningar som anses finnas i den här studien är den låga svarsfrekvensen i några av urvalsgrupperna, de små urvalsgrupperna samt att de framtagna hållbarhetskategorierna inte är uttömmande. En låg svarsfrekvens i en urvalsgrupp ökar risken för att de erhållna svaren inte ska vara representativ för gruppen, vilket minskar studiens validitet (Denscombe, 2009; Berntson et al., 2016). Det skulle innebära att analysen av empirin blir missvisande vilket gör att fel slutsatser kan dras. Därför ska de resultat som erhållits från analysen av grupperna kommunfullmäktige och styrelse läsas med försiktighet. Vidare är små urvalsgrupper vid enkätundersökningar riskabelt eftersom enkäter är effektivast när det gäller stora urvalsgrupper. Detta eftersom det blir ett litet underlag att analysera (Denscombe, 2009). Även detta påverkar studiens validitet på ett negativt sätt. Slutligen måste det nämnas ytterligare en gång att hållbarhetskategorierna i studien inte är uttömmande när det gäller hållbarhetsarbete. Det gör att studien kan bli missvisande om läsaren tolkar resultatet kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete som det enda arbete de gör mot en hållbar utveckling, vilket är negativt för studiens reliabilitet. Det är mycket möjligt att bolaget arbetar aktivt med andra delar av hållbar utveckling som inte tas upp i den här studien.

5.6 Vidare forskning

Den här studien kan utvecklas i framförallt två olika riktningar. Första riktningen är att andra hållbarhetskategorier undersöks för att få en bredare bild på AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete och kommunikationen kring det. Den andra potentiella riktningen skulle vara att undersöka vad bolaget gör i praktiken av det synliggjorda hållbarhetsarbetet från den här studien. Det skulle då krävas omfattande observationer under en längre tid för att synliggöra det.

6 Slutsats

I bolaget finns det många styrdokument och rutiner som beskriver hur hållbarhetsarbetet ska bedrivas. Bedömning utifrån de 18 hållbarhetskategorierna visar att AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete beskrivs som att ligga i framkant, men att välplacerade resurser skulle kunna förbättra arbetet ytterligare.

Framförallt är det de ekonomiska hållbarhetskategorierna som kommuniceras och uppfattas av de olika grupperna. Internt kommuniceras de ekonomiska hållbarhetskategorierna med syfte att öka medarbetarens förståelse och medvetenhet kring ämnet samt att ge direktiv för arbete. Utfallet av kommunikationen bedöms vara ökad kunskap inom de sociala och ekonomiska hållbarhetskategorierna. Till de boende kommuniceras innehåll från alla tre hållbarhetsaspekter på ett beskrivande sätt för att öka medvetenhet och handlingskompetens. De boende bedömer sig själva framförallt få ökad kunskap inom de ekonomiska hållbarhetskategorierna och om källsortering som ingår i strävan efter renare produktion. Styrelsen och kommunfullmäktige får mestadels kommunikation kring de ekonomiska hållbarhetsaspekterna genom ett förklarande innehåll. Dess syfte är att öka medvetenheten hos mottagarna. Det bedöms resultera i ökad kunskap inom alla tre hållbarhetsaspekter för styrelsen och framförallt inom de sociala och ekonomiska hållbarhetskategorierna för kommunfullmäktige. Till entreprenörer sker en förklarande kommunikation på samma sätt som till styrelsen och kommunfullmäktige, dock med skillnaden att kommunikationen till entreprenörerna har som syfte att ge direktiv för arbete. Det anses resultera i ökad kunskap inom framförallt de ekologiska och ekonomiska hållbarhetskategorierna.

Internt är uppfattningen att ingen av hållbarhetsaspekterna ska prioriteras framför de andra, det krävs arbete med alla tre för att bli ett mer hållbart bolag. De boende ansåg däremot att även om det är viktigt att arbeta med alla tre hållbarhetsaspekter, så bör den ekonomiska hållbarhetsaspekten prioriteras framför de andra. Kommunfullmäktiges vision om AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete stämde överens med entreprenörernas – det krävs arbete med alla tre hållbarhetsaspekter för att kunna arbeta effektivt mot en hållbar utveckling.

Referenser

- Agenda 21. (1999). *Att stärka näringslivets roll*. Hämtad 2017-02-14 från <http://www.hu2.se/hu2old/agenda21/agenda21-30.htm>
- Aldrin, V. (2016). Frågebaserad professionsetik eller etiska riktlinjer i högre utbildning? – Fungerar SULF:s yrkesetiska riktlinjer i relation till breddad rekrytering och deltagande, eller är det dags för en ny form av yrkesetik i högre utbildning?. *Högre utbildning*, 6(2), 109-119. Hämtad från journals.lub.lu.se/index.php/hus/article/download/15031/14689
- Almers, E. (2009). *Handlingskompetens för hållbar utveckling: Tre berättelser om vägen dit*. (Doktorsavhandling, Jönköping University, Jönköping). Hämtad 2017-02-22 från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:211689/FULLTEXT02.pdf>
- Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement – Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer* (2:a uppl.). Studentlitteratur.
- Arbetsmiljölagen. (SFS 2016:961). Hämtad från Riksdagens webbplats: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160
- Bergström, G. & Boréus, K. (2012). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskapliga text- och diskursanalys* (3 uppl.). Studentlitteratur: Lund.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., Näswall, K. & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Natur & Kultur: Stockholm.
- Bollnäs Bostäder. (2008). *Radonplan Bollnäs Bostäder*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2011). *Etiska regler avseende mutor och andra otillbörliga förmåner*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2016a). *Medarbetarenkät December 2015*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2016b). *Svarsmatris i excel*. Hyresgästenkät. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2016c). *Program Full sittning 2016*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2017a). *Fastigheter med tillgång till källsortering (idag)*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2017b). *Vakanta lgh*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (2017c). *Bollnäs Bostäder – Home* [Facebook]. Hämtad 2017-03-03 från <https://www.facebook.com/Bolln%C3%A4s-Bost%C3%A4der-1718974524995468/>
- Bollnäs Bostäder. (2017d). *Protokoll Centrala samverkansgruppen*. Bollnäs.
- Bollnäs Bostäder. (n.d.a). *550 extra köpoäng till hus/villägare*. Hämtad 2017-03-28 från <https://www.bollnasbostader.se/Aktuella-handelser/550-extra-kopoang-till-husvillaagare/>
- Bollnäs Bostäder. (n.d.b). *Startsida Bollnäs Bostäder*. Hämtad 2017-04-26 från <https://www.bollnasbostader.se/>
- Bollnäs kommun. (2016). *Kommunfullmäktige*. Hämtad 2017-02-21 från <http://www.bollnas.se/index.php/kommunens-organisation/kommunfullmaektige>

- Boverket. (2012). *Vision för Sverige 2025*. Hämtad 2017-05-19 från <http://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2012/vision-for-sverige-2025.pdf>
- Boverkets Byggregler. (BFS 2016:13). Hämtad 2017-03-03 från Boverkets webbsida: http://www.boverket.se/contentassets/a9a584aa0e564c8998d079d752f6b76d/konsoliderad_bbr_2011-6.pdf
- Brante, G. (2016). Allmän didaktik och ämnesdidaktik – en inledande diskussion kring gränser och anspråk. *Nordisk Tidskrift för Allmän Didaktik*, 2(1), 52-68. Hämtad 2017-02-22 från <http://noad.ub.gu.se/index.php/noad/article/view/33/18>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp0630a
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Förenta nationerna. Hämtad 2017-01-18 från <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Burnett, J. (2007). Sustainability and Sustainable Buildings. *HKIE Transactions*, 14(3), 1-9. doi: 10.1080/1023697X.2007.10668079.
- Casado-Asensio, J. & Steurer, R. (2013). Integrated strategies on sustainable development, climate change mitigation and adaptation in Western Europe: communication rather than coordination. *Journal of Public Policy*, 34(3), 437-473. doi:10.1017/S0143814X13000287.
- Centerwall, M. (2015). *Översiktsplan Bollnäs kommun – Antagen av kommunfullmäktige 14 december 2015*. Bollnäs.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2:a uppl.). Studentlitteratur: Lund.
- Energimyndigheten. (2015). *Energiläget 2015*. Hämtad 2017-03-03 från https://www.energimyndigheten.se/contentassets/50a0c7046ce54aa88e0151796950ba0a/energilaget-2015_webb.pdf
- Engquist, A. (2015). *Samtalsmetodik – för alla professioner*. Studentlitteratur: Lund.
- Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* (6:e uppl.). Liber: Malmö.
- European Commission. (2008). Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. *Official Journal of the European Union*, L 312/3. Hämtad 2017-02-22 från <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0098>
- Falker, E. (2017). *IMG_9506* [jpeg]. Bollnäs.
- Fastigo. (n.d.a). *Bekräftelse av anställningsavtal. Tillsvidare- och provanställning – F-avtalsområdet. Blankett 7710*.
- Fastigo. (n.d.b). *Bekräftelse av anställningsavtal. Tillsvidare- och provanställning – K-avtalsområdet. Blankett 7760*.
- Fisher, B., Turner, R. K. & Morling, P. (2009). Defining and classifying ecosystem services for decision making. *Ecological Economics*, 68(3), 643-653. doi: 10.1016/j.ecolecon.2008.09.014.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*. Studentlitteratur: Malmö.

Globala målen. (2015). *Globala målen – För hållbar utveckling*. Hämtad 2017-01-27 från <http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

Griswold, W. (2013). Community Education and Green Jobs – Acknowledging Existing Connections. *Adult learning*, 24(1), 30-36. doi: 10.1177/1045159512467322

Gröndahl, F. & Svanström, M. (2010). *Hållbar utveckling – en introduktion för ingenjörer och andra problemlösare*. Liber: Stockholm.

Gulliksson, H. & Holmgren, U. (2015). *Hållbar utveckling – Livskvalitet, beteende, teknik* (2:a uppl.). Studentlitteratur: Lund.

Heide, M, Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber: Malmö.

Hooper, D. U., Chapin, F. S., Ewel, III, J. J., Hector, A., Inchausti, P., Lavorel, S., Lawton, J. H., Lodge, D. M., Loreau, M., Naeem, S., Schmid, B., Setälä, H., Symstad, A. J., Vandermeer J. & Wardle, D. A. (2005). Effects of biodiversity on ecosystem functioning: A consensus of current knowledge. *Ecological Monographs*, 75(1), 3-35. Hämtad 2017-02-22 från <http://www.jstor.org/stable/pdf/4539083.pdf>

Hultman, G. (2011). Antropologisk didaktik: Noteringar om didaktik som situerad praktik. *Didaktisk Tidskrift*, 20(2), 69-83. Hämtad 2017-03-03 från <https://www.ibl.liu.se/medarbetare/hultman-glenn/presentation/1.624271/Hultman-Antropologiskdidaktik.pdf>

Hynes, G. E. (2012). Improving Employees' Interpersonal Communication Competencies: A Qualitative Study. *Business and Professional Communication Quarterly*, 75(4), 466-475. doi: 10.1177/1080569912458965.

Hyresgästföreningen. (2017). *hur vi bor.se – Faktabanken om boende. Nio av tio bor där det är bostadsbrist*. Hämtad 2017-01-16 från <http://hurvibor.se/bostader/bostadsbristen/>

Hållbar upphandling. (n.d.). *Vad är hållbar upphandling?*. Hämtad 2017-02-14 från <http://www.xn--hllbarupphandling-8qb.se/leverantoersansvar>

Jagers, S. C. (red.). (2005). *Hållbar utveckling som politik – Om miljöpolitikens grundproblem*. Liber: Malmö.

Jensen, M. (2012). *Kommunikation i klassrummet*. Studentlitteratur: Lund.

Johansson, B. (2016). *Allmännyttans bidrag till en ekonomisk hållbar utveckling: Delstudie till framtidsprogrammet Allmännyttan mot år 2030*. Hämtad 2017-05-06 från <http://www.sabo.se/aktuellt/allmannyttan-2030/Documents/3.%20Allm%C3%A4nnnyttans%20bidrag%20till%20en%20ekonomiskt%20h%C3%A5llbar%20framtid.pdf>

Johansson, L. (2001). *Hållbar industriutveckling 2025*. Svenskt näringsliv. Hämtad 2017-02-08 från https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/hallbar-industriutveckling-2025_525597.html/BINARY/H%C3%A5llbar%20industriutveckling%202025

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder – Från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur: Lund.

- Kalutara, P., Zhang, G., Setunge, S & Wakefield, R. (2017). Factors that influence Australian community buildings' sustainable management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), 94-117. <http://dx.doi.org/10.1108/ECAM-10-2015-0158>
- Kang, M. & Sang, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviours: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. doi: 10.1108/JCOM-04-2016-0026.
- Kicherer, A., Schaltegger, S., Tschokohe, H. & Ferreira Pozo, B. (2007). Eco-efficiency: Combining Life Cycle Assessment and Life Cycle Cost via Normalization. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 12(7), 537-543. doi: 10.1065/lca2007.01.305.
- Kommunfullmäktige Bollnäs kommun. (2013). *Ägardirektiv för AB Bollnäs Bostäder*. Bollnäs.
- Kommunfullmäktige Bollnäs kommun. (2016). *Ägardirektiv för AB Bollnäs Bostäder*. Bollnäs.
- Kommunfullmäktige Bollnäs kommun. (2017). *Bollnäs Bostäders styrkort 2017*. Bollnäs.
- KTH. (2015). *Ekologisk hållbarhet*. Hämtad 2017-02-14 från <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekologisk-hallbarhet-1.432074>
- Lagen om offentlig upphandling. (SFS 2016:1209). Hämtad 2017-02-22 från Riksdagens webbsida: http://riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145
- Larsson, L. (2017). *Kallelse*. Bollnäs.
- Larsson, M., Bratt, L. & Sandahl, J. (2011). *Hållbar utveckling och ekonomi inom planetens gränser*. Studentlitteratur: Lund.
- Ledningsgruppen Bollnäs Bostäder. (2016). *Grundläggande miljökrav vid upphandling av entreprenad*. Bollnäs.
- Lilja, E. & Pemer, M. (2010). *Boendesegregationen – orsaker och mekanismer. En genomgång av aktuell forskning*. Bilaga 1 till rapporten Socialt hållbar stadsutveckling – en kunskapsöversikt. Hämtad 2017-02-22 från <http://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2010/bilaga-1.pdf>
- Lindh, S. (2015, 9 april). Kötiderna för hyresrätter ökar. *Hela Hälsingland*. Hämtad 2017-01-16 från <http://www.helahalsingland.se/halsingland/bollnas/kotiderna-for-hyresratter-okar>
- Liu, D. (2012). A sustainable development evaluation model of real estate based on fuzzy pattern recognition. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 46(2), 830-836. Hämtad 2017-02-22 från <http://www.jatit.org/volumes/Vol46No2/46Vol46No2.pdf>
- Lyytimäki, J., Tapio, P., Varho, V. & Söderman, T. (2013). The use, non-use and misuse of indicators in sustainability assessment and communication. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 20(5), 385-393. doi: 10.1080/13504509.2013.834524.

- Lönnerblad, V. (2009). *Barnkonventionen – FN:s konvention om barnets rättigheter*. UNICEF. Hämtad 2017-03-03 från <https://unicef.se/rapporter-och-publikationer/barnkonventionen>
- Maltén, A. (1998). *Kommunikations och konflikthantering – en introduktion*. Studentlitteratur: Lund.
- Miljöbalken. (SFS 2017:73). Hämtad från Riksdagens webbplats: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/miljobalk-1998808_sfs-1998-808
- Monroe, M. C. (2007). A Priority for ESD Research: Influencing Adult Citizens. *Journal of Education for Sustainable Development*, 1(1), 107-113. doi: 10.1177/097340820700100118.
- Naturvårdsverket. (2016). *Energieffektivisering i bostäder och lokaler*. Hämtad 2017-02-22 från <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Energi/Energieffektivisering/Bostader-och-lokaler/>
- NE. (n.d.a). *Ekoeffektivitet*. Hämtad 2017-02-22 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekoeffektivitet>
- NE. (n.d.b) *Förbättring*. Hämtad 2017-02-22 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/f%C3%B6rb%C4ttring>
- NE. (n.d.c) *Reliabilitet*. Hämtad 2017-03-03 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/reliabilitet>
- Nordquist, O. (2016, 29 april). Klartecken för bygge – 48 nya lägenheter kan stå klara om ett år. *Hela Hälsingland*. Hämtad 2017-04-26 från <http://www.helahalsingland.se/gavleborg/bollnas/klartecken-for-bygge-48-nya-lagenheter-kan-sta-klara-om-ett-ar>
- Olsson, H. (2015). *Lista över entreprenörer*. Bollnäs.
- PWC. (2017). *Intern kontroll, Bollnäs Bostäder AB, Nulägesanalys intern kontroll, Riskanalys*. Bollnäs.
- Raupp, J. & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146-161. doi: 10.1108/13632541211217579.
- Regeringskansliet. (2006). *FN:s konventioner om Mänskliga rättigheter*. Hämtad 2017-02-16 från http://www.manskligarattigheter.se/dm3/file_archive/060621/9649d2011fd4f5bb858acf1419189c67/konventionstexter_pdfversion.pdf
- Regeringskansliet. (2014). *Global Compacts tio principer*. Hämtad 2017-02-14 från <http://www.xn--hllbarupphandling-8qb.se/leverantoersansvar>
- Regeringskansliet. (2017). *ILO*. Hämtad 2017-02-16 från <http://www.manskligarattigheter.se/sv/vem-gor-vad/forenta-nationerna/ilo>
- Rothstein, B. & Uslaner, E. M. (2005). All for all: Equality, Corruption, and Social trust. *World Politics*, 58(1), 41-72. Hämtad 2017-03-03 från <http://www.jstor.org/stable/pdf/40060124.pdf>
- SABO. (2016). *Om SABO*. Hämtad 2017-01-16 från http://www.sabo.se/om_sabo/Sidor/default.aspx

Sahoo, C. K. & Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Mangement International Digest*, 20(6), 3-5. doi: [10.1108/09670731211260771](https://doi.org/10.1108/09670731211260771).

Saling, P., Kicherer, A., Dittrich-Krämer, B., Wittlinger, R., Zombik, W., Schmidt, I., Schrott, W. & Schmidt, S. (2002). Eco-efficiency Analysis by BASF: The Method. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 7(4), 203-218. doi: [10.1007/BF02978875](https://doi.org/10.1007/BF02978875).

Salonen, T. (red.). (2015). *Nyttan med allmännyttan*. Liber: Stockholm.

Sand, A. (2016). *Allmännyttans bidrag till en ekologisk hållbar utveckling: Delstudie till framtidsprogrammet Allmännyttan mot år 2030*. Hämtad 2017-05-06 från <http://www.sabo.se/aktuellt/allmannnyttan-2030/Documents/5.%20Allm%C3%A4nnnyttans%20bidrag%20till%20en%20ekologiskt%20h%C3%A5llbar%20utveckling.pdf>

Sandén, D. (2016). *Allmännyttans bidrag till en social hållbar utveckling: Delstudie till framtidsprogrammet Allmännyttan mot år 2030*. Hämtad 2017-05-06 från <http://www.sabo.se/aktuellt/allmannnyttan-2030/Documents/4.%20Allm%C3%A4nnnyttans%20bidrag%20till%20en%20socialt%20h%C3%A5llbar%20utveckling.pdf>

Seddon, T. (2016). Sustainable development and social learning: Re-contextualising the space of orientation. *International Review of Education*, 62(5), 563-583. doi: [10.1007/s11159-016-9592-3](https://doi.org/10.1007/s11159-016-9592-3)

SIS, Swedish Standards Institute. (2010). *Svensk standard SS-ISO 26000:2010 – Vägledning för socialt ansvarstagande (ISO 26000:2010, IDT)*. Hämtad 2017-02-22 från http://www.sis.se/Documents/Standard/Preview/PRE_SS_ISO_26000_2010.pdf

Skolverket. (2016). *Didaktik – vad, hur och varför*. Hämtad 2017-02-21 från <http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/didaktik>

Socialdepartementet. (2016). *Barnkonventionen blir svensk lag* (SOU 2016:19). Stockholm.

Stena Recycling AB. (n.d.). *Här källsorterar vi*. Bollnäs.

SundaHus. (n.d.). *SundaHus Miljödata*. Hämtad 2017-04-20 från <https://www.sundahus.se/tjanster/miljodata/>

UNDP. (2017). *De globala målen för hållbar utveckling*. Hämtad 2017-01-27 från <http://www.se.undp.org/content/sweden/sv/home/agenda-2030/sdg-overview.html>

Veleva, V. (2010). Toward developing a framework for measuring the business value of corporate community involvement. *Applied Research in Quality of Life*, 5(4), 309-324. doi: [10.1007/s11482-010-9112-8](https://doi.org/10.1007/s11482-010-9112-8).

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Walinskas, K. (2000). From Vision to Reality. *Industrial Management*, 42(6). Hämtad 2017-03-03 från <https://www.questia.com/magazine/1P3-68918170/from-vision-to-reality>

Wells, W. (2014). Sweden, the Green giant. *Planning*, 80(2), 27-30. Hämtad 2017-03-03 från <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2c439d7e-7a59-43e6-93ac-43f48132ded0%40sessionmgr120&vid=1&hid=101>

Westin, K. (2014, 4 november). Oförändrade hyror 2015. *Hela Hälsingland*. Hämtad 2017-04-26 från <http://www.helahalsingland.se/halsingland/bollnas/oforandrade-hyror-2015>

Westlund, A. H., Gustafsson, C., Lang, E. & Mattsson, B. (2005). On customer satisfaction and financial results in the Swedish real estate market. *Total quality management & business excellence*, 16(10), 1149-1159. doi: 10.1080/14783360500236197.

Wikström, A. (2013). *Årsredovisning 2012*. AB Bollnäs Bostäder: Bollnäs.

Åsberg, L. (2015a). *Affärsplan 2016*. AB Bollnäs Bostäder: Bollnäs.

Åsberg, L. (2015b). *Årsredovisning 2014*. AB Bollnäs Bostäder: Bollnäs.

Åsberg, L. (2016a). *Affärsplan 2017*. AB Bollnäs Bostäder: Bollnäs.

Åsberg, L. (2016b). *Årsredovisning 2015*. AB Bollnäs Bostäder: Bollnäs.

Åsberg, L. (2016c). *BoBladet*, 19(1). Hämtad 2017-04-20 från https://www.bollnasbostader.se/Global/BoBladet_PDF/BoBladetnr1_2016webb.pdf

Åsberg, L. (2016d). *BoBladet*, 19(2). Hämtad 2017-04-20 från https://www.bollnasbostader.se/Global/BoBladet_PDF/BoBladet%20nr%202%202016.pdf

Åsberg, L. (2017). *Årsredovisning 2016*. AB Bollnäs Bostäder: Bollnäs.

Appendix

Appendix A – Lista på dokument i dokumentstudier

Styrdokument och rutiner kring AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete

- 550 extra köpoäng till hus/villaägare
- Affärsplan 2017
- Arbetsmiljölagen
- Bekräftelse av anställningsavtal. Tillsvidare- och provanställning – F-avtalsområdet. Blankett 7710
- Bekräftelse av anställningsavtal. Tillsvidare- och provanställning – K-avtalsområdet. Blankett 7760
- Bollnäs Bostäder Styrkort 2017
- Boverkets byggregler
- Etiska regler avseende mutor och andra otillbörliga förmåner
- Fastigheter med tillgång till källsortering (idag)
- Grundläggande miljökrav vid upphandling av entreprenad
- Här källsorterar vi
- Intern kontroll, Bollnäs Bostäder AB, Nulägesanalys intern kontroll, Riskanalys
- Lagen om offentlig upphandling
- Lista över entreprenörer
- Medarbetarenkät December 2015
- Radonplan Bollnäs Bostäder
- SundaHus Miljödata
- Svarsmatris i excel. Hyresgästenkät
- Vakanta lgh
- Årsredovisning 2012
- Årsredovisning 2014
- Årsredovisning 2016
- Ägardirektiv för AB Bollnäs Bostäder

Kommunikation kring hållbarhetsarbete – grupper, kanaler och information

- Affärsplan 2017
- BoBladet, 19(1)
- BoBladet, 19(2)
- Bollnäs Bostäder – Home
- Grundläggande miljökrav vid upphandling av entreprenad
- Här källsorterar vi
- Kallelse
- Klartecken för bygge – 48 nya lägenheter kan stå klara om ett år
- Oförändrade hyror 2015
- Program Full sittning 2016
- Protokoll Centrala samverkansgruppen
- Startside Bollnäs Bostäder
- Årsredovisning 2016

Appendix B – Intervjuguide

AB Bollnäs Bostäders hållbarhetsarbete

Chef Boservice, Anna Hansemon

- Vad finns det för riktlinjer för bemötande och hantering av kunder?

Chef Ekonomi och administration, Åke Jonsson

- Hur arbetar ni med barnens rättigheter?
- Vilka kan söka ferietjänst? Praktikplats?
- Vad kan ni säga om de anställdas boendeort?
- Hur effektiviserar ni personalen?
- Hur sätts lönerna?

Chef Kundservice, Elinor Uppgren

- Vad finns det för riktlinjer för bemötande och hantering av kunder?
- Hur arbetar ni med mänskliga rättigheter?

Chef Teknik, Ulf Linde

- Hur tar ni hänsyn till de tre hållbarhetsaspekterna kring nybyggnation?
- Vad är livscykelräkning för er?
- Hur använder ni er av lokala företag och lokalt material?
- Hur arbetar ni med radonplanen i praktiken?
- Vad ställer ni för sociala krav på entreprenörer? Arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter?

Ekonomiassistent och personalfrågor, Lena Hansson

- Hur arbetar ni med er arbetsmiljö?
- Vilka krav har ni på personalen att vara på plats dagligen?

Miljö- och kvalitetssamordnare, Fredrik Spinnars

- Återvinningscentraler – varför max 400 meter? Uppfylls det?
- Vad har ni för arbete för att skydda ekosystem och biologisk mångfald?

Uthyrning lägenhet, Anna Edling

- Hur ser er bostadskö ut?
- Vakanta lägenheter, hur länge står de tomma?

VD, Lars Åsberg

- Vad är livscykelräkning för er?
- Hur arbetar ni med barnens rättigheter?
- Hur arbetar ni med mänskliga rättigheter?

Kommunikationskanaler

- Vilka kommunikationskanaler finns?
- Vad kommunicerar ni ut?
- Till vem kommunicerar ni?

Appendix C – Enkätfrågor

Bollnäs Bostäders verksamhet

Följande frågor handlar om Bollnäs Bostäders och deras arbete gällande människor, samhället, miljön och ekonomin. **Ringa in det eller de svarsalternativ som stämmer in på dig.** Om du svarar ”**Jag märker av det genom att**” får du **skriva några rader** där du förklarar vad du vet om frågan.

När Bollnäs Bostäder tar **beslut** för att renovera, underhålla eller bygga nytt...

1. ... bryr de sig om hur det påverkar **djur och natur**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

2. ... är det viktigt att avgöra **vilka utsläpp som Bollnäs Bostäders verksamhet gör**. Hur märker du av att Bollnäs Bostäders arbete med att avgöra dessa utsläpp?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

3. ... på vilket sätt **bryr sig** Bollnäs Bostäder om andra företag, boende och Bollnäs kommun?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

4. ... vill de vara öppna och dela med sig av **information om beslutet**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

När Bollnäs Bostäder **väljer byggmaterial**...

5. ... finns det **viktiga val** de måste göra för att byggnaderna ska bli bra för miljön, människor och ekonomin. Hur märker du av vilka val de gör?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

6. ... kan de välja **varifrån de köper sitt byggmaterial**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

7. ... vill de minska användningen av **farliga ämnen**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

När Bollnäs Bostäder anlitar underleverantörer, till exempel hantverkare och städare, för att bygga eller städa fastigheter...

8. ... kommer underleverantörerna från Bollnäs omgivning eller längre ifrån?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

9. ... ställer de krav på underleverantörerna att de ska **bry sig om miljön**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

10. ... finns det möjlighet att ställa krav på underleverantörerna att de ska **följa de mänskliga rättigheterna**, alltså jobba för jämlikhet, ge rätt till fackföreningar och motverka diskriminering. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder ställer dessa krav?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

När Bollnäs Bostäder bygger nya fastigheter, renoverar eller underhåller sina fastigheter...

11. ... vill de använda **personalen på ett effektivt sätt**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

12. ... blir det **färdigt på utsatt tid**?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

13. Bollnäs Bostäder **bygger nya fastigheter**. Hur har du märkt av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

14. Som fastighetsbolag är det viktigt att **vara hjälpsam och ge information till boende**. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder arbetar med det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

15. Bollnäs Bostäder gör **underhåll av sina fastigheter**, till exempel lagar sådant som är trasigt och ommålning när det behövs. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

16. Hur försöker Bollnäs Bostäder arbeta för att **minska den boendes energianvändning**?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

17. Hur försöker Bollnäs Bostäder arbeta för att **minska den boendes vattenanvändning**?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

18. Bollnäs Bostäder har en **bostadskö**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

19. Bollnäs Bostäder vill att det ska vara **attraktivt att bo hos dem**. Hur har du märkt av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

20. Som fastighetsbolag är det viktigt att **återvinna sitt byggmaterial**. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder arbetar med det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

21. Bollnäs Bostäder försöker göra det möjligt för de boende att **återvinna sitt avfall**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

22. **Byggandet av en fastighet påverkar miljö, människor och ekonomi**. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder tänker på det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

23. **Underhållet och användandet av fastigheten påverkar miljö, människor och ekonomi**. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder tänker på det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

24. **Rivning och återvinning av fastigheten påverkar miljö, människor och ekonomi**. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder tänker på det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

25. **Bollnäs Bostäder är till för alla**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

26. Som svenskt företag måste man se till **de mänskliga rättigheterna**, alltså jobba för jämlikhet, ge rätt till fackförening och inte ha någon diskriminering. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder arbetar med det?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

27. Som fastighetsbolag är det viktigt att **bry sig om barnen** och se till att de mår bra. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder arbetar med det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

28. Hur är **arbetsförhållandena** hos Bollnäs Bostäder?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

29. **Korruption och ta emot mutor** är olaglig enligt svensk lag. Hur märker du av Bollnäs Bostäders arbete för att hindra korruption?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

30. Bollnäs Bostäder försöker **uppträda på ett etiskt riktigt sätt**, det vill säga bete sig på ett sätt som inte skadar dem eller någon annan. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

31. Ett fastighetsbolag engagerar sig i kommunen på olika sätt, till exempel genom praktikplatser för ungdomar, sponsring av projekt och aktiviteter för barn. Hur märker du av att Bollnäs Bostäder **engagerar sig i Bollnäs kommuns verksamheter**?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

32. Det får inte ske någon **diskriminering när man anställer personal**. Hur märker du hur Bollnäs Bostäder gör när de anställer personal?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

33. För att Bollnäs kommun ska utvecklas är det viktigt att det finns arbeten i kommunen så att människor kan bo kvar. **Som arbetsgivare skapar Bollnäs Bostäder jobb i Bollnäs kommun**. Hur märker du av det?

Det har jag inte märkt av

Det har jag informerats om på något sätt

Jag märker av det genom att:

34. Hur uppfattar du att **ekonomin** är hos Bollnäs Bostäder?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

35. För att kunna göra förändringar som är bättre för miljö, människor, djur och natur måste alla ta eget ansvar. Det kräver vilja och kunskap. Hur märker du/ni att Bollnäs Bostäder hjälper dig/er att ta eget ansvar för en bättre framtid?

Det har jag inte märkt av Det har jag informerats om på något sätt Jag märker av det genom att:

36. Hur får du **information från Bollnäs Bostäder**?

Kryssa i det svarsalternativ som stämmer för dig. Lämna gärna en kommentar till ditt svar.

	Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Kommentar
E-post					
Intranät					
Affärsplan					
Årsredovisning					
Utbildningar					
Interna konferenser					
Rapporter					
Diarium med allmänna handlingar					
Möten					
Telefon					
Broschyrer					
Den egna tidningen BoBladet					
Sociala medier, till exempel Facebook					
Muntligen från anställd					
Muntligen från grannen					
Annat:					

Din framtidssyn på Bollnäs Bostäder

37. I följande fråga vill jag veta vad **du tycker är viktigt** att AB Bollnäs Bostäder arbetar med i framtiden. Svara hur viktigt påståendet är genom att sätta **ett kryss i motsvarande ruta**.

	I framtiden ska Bollnäs Bostäder...	Inte viktig	Mindre viktig	Viktig	Mycket viktig
A	... bry sig om djur och natur när beslut fattas.				
B	... bry sig om sina utsläpp när beslut fattas.				
C	... bry sig om boende när beslut fattas.				
D	... bry sig om andra företag när beslut fattas.				
E	... bry sig om invånarna i Bollnäs kommun när beslut fattas.				
F	... bry sig om hur byggande, användande och rivning av fastigheterna påverkar miljön.				
G	... bry sig om hur byggande, användande och rivning av fastigheterna påverkar människor.				
H	... bry sig om hur byggande, användande och rivning av fastigheterna påverkar ekonomin.				
I	... använda billigt byggmaterial.				
J	... använda lokalt byggmaterial.				
K	... inte använda farliga ämnen i sina fastigheter.				
L	... använda lokala underleverantörer.				
M	... ställa krav på anlitade underleverantörer att ta hänsyn till mänskliga rättigheter.				
N	... ställa krav på anlitade underleverantörer att ta hänsyn till miljön när de utför sitt arbete.				
O	... bygga nya fastigheter.				
P	... bygga färdigt fastigheterna på utsatt tid.				
Q	... vara hjälpsamma mot sina kunder.				
R	... underhålla sina fastigheter.				
S	... minska energianvändningen i sina fastigheter.				
T	... minska vattenanvändningen i sina fastigheter.				
U	... återvinna sitt byggmaterial.				
V	... göra det möjligt att återvinna sopor.				
W	... ha bra arbetsförhållanden.				
X	... kunna erbjuda lägenhet direkt när någon vill flytta in.				
Y	... använda pengar, personal och byggmaterial på ett effektivt sätt.				
Z	... bry sig om barnen.				
Å	... följa de mänskliga rättigheterna				
Ä	... inte vara inblandad i korruption.				
Ö	... arbeta mer med sina etiska värderingar.				
AA	... vara med i projekt och aktiviteter i Bollnäs kommun.				
BB	... hjälpa ungdomar i Bollnäs kommun genom praktik eller kortare arbete.				
CC	... anställa personal från Bollnäs kommun.				
DD	... anställa personal som inte bor i Bollnäs kommun.				
EE	... ha en ekonomisk tillväxt.				

38. Utifrån de olika faktorerna i **"I framtiden ska Bollnäs Bostäder..."**, vill jag be dig rangordna de 10 som du tycker AB Bollnäs Bostäder ska satsa mest på i framtiden. Skriv in påståendets bokstav. Börja med den du tycker är viktigast.

- | | | | | |
|----|----|----|----|-----|
| 1. | 3. | 5. | 7. | 9. |
| 2. | 4. | 6. | 8. | 10. |

