



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Examensarbete

Corporate Social Responsibility

-En studie om hur CSR kan mätas



Författare: Holm Christoffer
Lönn Mattias

Handledare: Karlsson Tom

Examinator: Karlsson Fredrik

Termin: VT15

Ämne: Controller

Nivå: Magister, Termin 8

Kurskod: 4FE12E

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till Anneli af Klercker och Mari Hellblom på Nogap som kom med uppsatsförslaget och har bidragit med såväl kontakter som nya infallsvinklar. Vi vill även tacka vår handledare Tom Karlsson som under hela arbetsprocessen stöttat oss genom konstruktiv kritik i syfte att kontinuerligt utveckla studien. Ett särskilt tack vill vi även rikta till vår seminariegrupp som ständigt bidragit med åsikter och nyttig feedback i syfte att löpande förbättra studien. Sist men inte minst vill vi även tacka samtliga respondenter inom ENA Energi, Växjö Energi och Mälarenergi som tagit sig tid och bidragit till studiens slutresultat.

Linnéuniversitetet, Växjö den 28 maj 2015

Christoffer Holm

Mattias Lönn

Sammanfattning

<i>Titel</i>	Corporate Social Responsibility -En studie om hur CSR kan mätas
<i>Kurs</i>	4FE12E, ämnesfördjupande arbete, Controller, 30 hp.
<i>Författare</i>	Christoffer Holm och Mattias Lönn
<i>Handledare</i>	Tom Karlsson
<i>Examinator</i>	Fredrik Karlsson
<i>Institution</i>	Ekonomihögskolan, Linnéuniversitet i Växjö
<i>Nyckelord</i>	Corporate Social Responsibility, CSR, Hållbarhet, Verksamhetsstyrning, Prestationsmätning

<i>Inledning</i>	Corporate Social Responsibility har under senare år uppmärksammas allt mer, inte minst inom energibranschen som blivit kritiserad för sin stora miljöpåverkan. Arbetsättet med CSR leder till en ökad samhällsnytta men allt fler företag väljer också att arbeta med konceptet i förhoppning om ökad lönsamhet. Genom att koppla ihop CSR med företagets övergripande strategier skapas förutsättningar för samhälls- och affärsnytta. Trots att CSR blivit ett allmänt accepterat uttryck råder dock en begreppsförvirring om vad konceptet faktiskt innefattar.
<i>Syfte</i>	Studiens syfte är tvåfaldig; dels ämnar studien konkretisera konceptet CSR för att studera hur kommunalt ägda energibolag kan arbeta med prestationsmätning för intern styrning av CSR-åtaganden, dels ämnar studien bistå Nogat med förslag för vilka prestationsmått som skulle kunna användas i deras koncept Hållbar lönsamhet.
<i>Metod</i>	Studien tog i ett ursprungsskede form av en litteraturstudie vilken mynnade ut i en konceptuell modell och en teoretisk referensram. Modellen låg sedan till grund för fördjupad förståelse av CSR inom tre kommunalt ägda energibolag. CSR och prestationsmätning kombinerades och analyserades sedan genom en tematisk analys.
<i>Slutsats</i>	Inom kommunala energibolag är det fullt möjligt att kombinera prestationsmätning och CSR, men för att möjliggöra mätning krävs först att konceptet CSR bryts ned till identifierbara verksamhetsnära aktiviteter. Genom att styra CSR-aktiviteterna med prestationsmätning skapar kommunala energibolag möjlighet att samtidigt bidra till både samhälls- och affärsnytta och således mot en hållbar lönsamhet.

Abstract

<i>Title</i>	Corporate Social Responsibility -A study of how CSR can be measured
<i>Course</i>	4FE12E, Master thesis, Controller, 30 credits.
<i>Authors</i>	Christoffer Holm and Mattias Lönn
<i>Tutor</i>	Tom Karlsson
<i>Examiner</i>	Fredrik Karlsson
<i>Institution</i>	School of Business and Economics, Linnæus University in Växjö
<i>Keywords</i>	Corporate Social Responsibility, CSR, Sustainability, Management Control, Performance Measurement

Introduction Corporate Social Responsibility has been a current topic over the last years. The topic has especially been debated in the energy industry due to the industry's effect on the environment. Working with CSR leads to increased public welfare but more companies determine to work with CSR for profit ambitions. By connecting CSR with strategies there are possibilities for both increased public welfare and business advantage. Despite that CSR is recognized as a common accepted expression, there's still a confusion of the concepts meaning.

Purpose The purpose of the study is dual; partly the study aims to concretize the concept of CSR to study how municipal energy companies may work with performance measurement for management control of CSR commitments, partly the study aims to assist Nogap with suggestions of performance metrics that would be applicable for their concept Sustainable profit.

Method In the beginning, the study was based on a literature study that resulted in a conceptual model and a theoretical framework. The model formed the basis for a more depth understanding of CSR within three municipal energy companies. CSR and performance measurement then were combined in a thematic analysis.

Conclusion Within municipal energy companies it's possible to combine performance measurement and CSR, but to measure, the concept needs to be concretized to operational and identifiable activities. By managing CSR activities with performance measurement, municipal energy companies have opportunities to contribute to both public welfare and business advantage and thus a Sustainable profit.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Bakgrund	1
1.3 Problemdiskussion	4
1.4 Syfte	8
2 Metod	9
2.1 Utvecklingsstudie	9
2.2 Urval	10
2.2.1 <i>Energibranschen</i>	10
2.2.2 <i>Företag</i>	11
2.2.3 <i>Respondenturval</i>	12
2.3 Tillvägagångssätt vid insamling av teoretiskt material	14
2.3.1 <i>Operationalisering</i>	14
2.3.2 <i>Konceptuell modell</i>	14
2.4 Tillvägagångssätt vid insamling av empiriskt material	15
2.4.1 <i>Intervjuer</i>	15
2.4.2 <i>Dokumentstudier</i>	17
2.5 Tillvägagångssätt vid tolkning och analys av insamlad data	18
2.6 Kvalitetsmått	19
2.7 Generaliserbarhet	20
2.8 Etiska överväganden	20
2.9 Metodsammanfattning	21
3 Konceptutveckling	23
3.1 Framväxten av Corporate Social Responsibility	23
3.2 "License to operate"	25
3.3 Ekonomiskt ansvarstagande	26
3.4 Miljömässigt ansvarstagande	28
3.5 Socialt ansvarstagande	32
3.6 Sammanfattning av konceptutveckling	35
4 Teoretisk referensram	37
4.1 Verksamhetsstyrning	37
4.2 Prestationsmätning	39
4.2.1 <i>Finansiella och icke-finansiella mått</i>	40
4.2.2 <i>Drivande- och utfallsmått</i>	41
4.2.3 <i>Kriterier för ett bra prestationsmått</i>	42
4.3 Sammanfattning av teoretisk referensram	44
5 Empiri	45
5.1 ENA Energi	45
5.1.1 <i>Ekonomiskt ansvarstagande</i>	46
5.1.2 <i>Miljömässigt ansvarstagande</i>	49
5.1.3 <i>Socialt ansvarstagande</i>	52

5.2 Växjö Energi (VEAB)	54
5.2.1 Ekonomiskt ansvarstagande	54
5.2.2 Miljömässigt ansvarstagande	57
5.2.3 Socialt ansvarstagande	60
5.3 Mälarenergi	62
5.3.1 Ekonomiskt ansvarstagande	63
5.3.2 Miljömässigt ansvarstagande	66
5.3.3 Socialt ansvarstagande	69
5.4 Konceptuell CSR-modell för kommunala energibolag	71
6 Analys	74
6.1 CSR åtaganden inom Energibranschen	74
6.2 Ekonomiskt ansvarstagande inom energibranschen	75
6.2.1 Tillhandahålla efterfrågade tjänster	76
6.2.2 Lönsamhet	79
6.2.3 Affärsetik	82
6.3 Miljömässigt ansvarstagande inom energibranschen	84
6.3.1 Produktion och Utsläpp	85
6.3.2 Transporter	86
6.3.3 Resursanvändning	88
Återvinning & Återanvändning	91
6.4 Socialt ansvarstagande inom energibranschen	92
6.4.1 Personal inom energibranschen	92
6.4.2 Samhällsrelationer inom energibranschen	98
6.5 Sammanfattning analys	100
7 Resultat och slutsats	101
7.1 Slutsats	105
7.2 Vidare forskning	105
Referenser	106
Bilagor	I
Bilaga A Intervjuguide ENA Energi	I
Bilaga B Intervjuguider Växjö Energi	IV
Bilaga C Intervjuguider Mälarenergi	XVII

Tabell- och figurförteckning

Tabell 1. Sammanställning av intervjuade respondenter. _____	13
Tabell 2. Sammanställning av granskade dokument. _____	18
Tabell 3. Utvecklingen inom CSR _____	25
Tabell 4. VEABs finansiella ägardirektiv _____	56
Tabell 5. Mälarenergis finansiella ägardirektiv _____	64
Tabell 6. Nuvarande mätning av utsläpp _____	85
Tabell 7. Sammanställning av prestationsmått för CSR _____	100
Figur 1. Ekonomiskt ansvarstagande, egen illustration _____	28
Figur 2. Miljömässigt ansvarstagande, egen illustration _____	32
Figur 3. Socialt ansvarstagande, egen illustration _____	35
Figur 4. Konceptuell modell, egen illustration _____	36
Figur 5. Konceptuell modell anpassad för kommunala energibolag, egen illustration _____	73

1 Inledning

Det inledande kapitlet ger en introduktion till ämnesval och studiens bakgrund. Avsnittet syftar till att ge en bredare insikt genom begreppsdefinitioner av Corporate Social Responsibility (CSR) och prestationsmätning. Kapitlet mynnar sedermera ut i en problemdiskussion vilken slutligen leder fram till problemformulering och syfte.

1.1 Introduktion

Studien har genomförts på uppdrag av företaget Nogap och målsättningen har varit att underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Konsultföretaget Nogap i Västerås arbetar till största delen med affärs- och verksamhetsutveckling, främst inom stora och medelstora verksamheter i Mälardalen. Nogap anpassar sitt dagliga arbete efter kunduppdrag där de identifierar risker, effektiviserar flöden, etablerar rutiner och arbetssätt för att bidra till en mer effektiv verksamhet och ökad lönsamhet. Företaget arbetar även med specialisttjänster och interimslösningar, främst för organisatoriska positioner som ekonomichef och controller. Nyligen har Nogap lanserat Hållbar lönsamhet, ett kärnkoncept som bygger på att aspekter kring CSR kopplas samman med mer traditionella lönsamhetsaspekter. En aktuell utmaning för Nogaps arbete med kärnkonceptet är hur de ska kunna hjälpa sina kunder att anpassa prestationsmått för verksamhetsstyrning av CSR-aktiviteter för att på så sätt kunna följa upp arbetet och styra mot lönsamhet och hållbar utveckling.

1.2 Bakgrund

Corporate social responsibility, engagemang i samhället och hållbarhetsfrågor har under senare år uppmärksammats allt mer och fått en allt större etablering inom näringslivet, oavsett bransch och geografisk placering (Hahn 2013; Nilsson 2009; Okpara & Idowu, 2014; Porter & Kramer, 2006). Företagens roll och ansvar i samhället har länge diskuterats och under senare år fått en allt större publicitet i och med företagsskandaler, framtagna riktlinjer och förhoppningen om att arbetssättet ska leda till ökad lönsamhet (Grafström, Göthberg & Windell, 2008; Nilsson, 2009). Företagens ansvar i samhället benämns på olika sätt men med snarlika eller synonyma betydelser likt Hållbarhet, Environmental and Social Governance, Corporate Responsibility, Corporate Citizenship och Corporate Social Responsibility (Dahlsrud, 2008; Grankvist 2009; Nilsson, 2009). Den benämning som enligt flertalet författare kan anses vara allmänt vedertagen är dock

CSR - Corporate Social Responsibility (Borglund, De Geer, Sweet, Frostenson, Lerpold, Nordbrand, Sjöström, & Windell, 2012; Nilsson, 2009). EU-kommissionen väljer att definiera CSR som:

The responsibility of enterprises for their impacts on society (EU-kommissionen, 2014).

Definitionen till trots menar Borglund et al. (2012), Dahlsrud (2008), Grafström et al. (2008) och Grankvist (2009) att begreppet CSR är tvetydigt, oprecist och mångfacetterat. Det finns enligt författarna därför en avsaknad av enhetlighet och samstämmighet gällande vad begreppet egentligen innebär. Begreppsförvirringen har därför föranlett att olika författare, organisationer och forskare använder begreppet utifrån sina egna utgångspunkter. Trots begreppsförvirringen finns det tre områden som ofta förknippas med definitionen CSR. Grankvist (2009) väger samman dessa tre områden till en definition, vilken även legat till grund för denna studie:

Företagens frivilliga samhällsansvar, uppdelat i tre områden: ekonomiskt ansvarstagande, miljömässigt ansvarstagande och socialt ansvarstagande (Grankvist, 2009 s. 17).

CSR innebär således inte enbart att företagen tar ansvar för lönsamhet och uppfyller lagstadgade krav, utan även ansvar för påverkan på anställda, miljö, kunder, leverantörer, aktieägare och andra intressenter (Grankvist, 2009; Grafström et al., 2008; Nilsson, 2009). Företagen kan inte längre begränsa sin horisont till kortsiktiga vinster. Istället blir skapandet av starka band med samhället, sunda kundrelationer, investeringar i forskning och utveckling samt varumärken allt viktigare aspekter (Godfrey, 2005; Jhunjhunwala, 2014; Szekely & Knirsch, 2005). Hur företagen väljer att arbeta med de tre områdena ekonomiskt-, miljömässigt och socialt ansvarstagande skiljer sig mellan olika branscher, CSR beskrivs därför som ett branschspecifikt fenomen (Grafström et al., 2008; Porter & Kramer, 2006).

En bransch där CSR och hållbarhet tidigt blev etablerade begrepp är energibranschen (Pätäri, Arminen, Tuppurä, & Jantunen, 2014). Energibranschen står enligt Löfström (2014) för en betydande del av Sveriges miljöpåverkan och Borglund et al. (2012) menar att det CSR-arbete som framförallt präglat branschen därför historiskt sett fokuserats på miljöområdet. Miljöfrågan har fått ytterligare fokus inom energibranschen under senare år då EU satt upp klimatmål för 2020. Målen innefattar bland annat att utsläpp av växthusgaser ska minska med 20 procent, energiförbrukningen ska minska med 20 procent och andelen förnybar energi ska öka med 20 procent (EU-upplysningen,

2015). Enligt Pätäri et al. (2014) har energibranschens CSR-arbete i stor utsträckning åsyftat att finna energikällor med minimal miljöpåverkan, ett arbete som fått ytterligare fokus hos aktörer i branschen i samband med de nya målen. Samtidigt har även det sociala området inom CSR fått ökad uppmärksamhet. CSR på ett socialt plan kan inom energisektorn exempelvis innebära att säkerställa tillförlitliga energikällor till acceptabla konsumentpriser (Pätäri et al., 2014). Något som aktualiserar frågan kring socialt ansvarstagande ytterligare är en annalkande brist på kompetent personal, samtidigt som branschen förväntas växa under de kommande åren (Strömgren, 2013). Arbetet med CSR inom energibranschen kan därmed sammanfattas som att både de miljömässiga- och sociala åtagandena i kärnverksamheten behöver tas i beaktning för att uppnå en långsiktig lönsamhet.

Att etablera en stark koppling mellan CSR och företagets övergripande affärsstrategi är ett sätt att samtidigt bidra till samhälls- och affärsnytta (Halme & Laurila, 2009; McElhaney, 2008; Porter & Kramer, 2006). Målet är därför, enligt Borglund et al. (2012), att genom strategier och styrning koppla samman CSR med olika delar av verksamheten och implementera ett enhetligt tankesätt på samtliga nivåer inom företaget. Att involvera aspekter kring CSR i företagets strategi kan leda till stärkta konkurrensfördelar och ett förbättrat anseende (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2008; Grafström et al., 2008). Vissa författare menar även att arbete med CSR kan öka företagets lönsamhet (Blowfield & Frynas, 2005; Porter & Kramer, 2006). I det fall företaget istället väljer att arbeta med CSR genom osammanhängande, enskilda företagsaktiviteter utan koppling till den övergripande affärsstrategin, tenderar däremot resultatet bli begränsat (Halme & Laurila, 2009; McElhaney, 2008; Porter & Kramer, 2006).

För att effektivt kunna implementera en strategi kan prestationsmätning användas (Catasús, 2008). Prestationsmätning av den dagliga verksamheten utförs i syfte att ge indikationer på hur väl aktiviteter uppfyller företagens mål. (Anthony & Govindarajan, 2007; Catasús, 2008; Simons, 2014). Nyckeltal kännetecknas enligt Catasús (2008) av två komponenter, de ska vara numeriska och beskriva något av intresse. Vidare kännetecknas prestationsmått av att de kan kategoriseras som finansiella och icke-finansiella (Anthony & Govindarajan, 2007; Olve & Samuelson, 2008). Olve och Samuelson (2008) menar att trenden går från användning av enbart finansiella mått till att företag i större utsträckning också inkluderar icke-finansiella mått, för att på så sätt

spegla det operativa arbetet och prestationer på enhetsnivå. Prestationsmätning genom nyckeltal kan enligt Simons (2014) även ses som ett sätt att tillhandahålla beslutsfattare med underlag, engagera medarbetare och ge indikationer på olika effekter av genomförda åtgärder. För att uppnå önskad effekt av att mäta bör prestationsmätningen enligt författaren sammankopplas till de aktiviteter som leder företaget närmare önskvärda mål, där målen är satta efter krav från ägare och potentiell prestationsnivå.

1.3 Problemdiskussion

Nilsson (2009) menar att de två dominerande åsikter som återfinns gör gällande att ansvarstagandet för samhället antingen står i motsättning till lönsamhet eller att samhällsansvarstagandet är en förutsättning för lönsamhet. 1976 års nobelpristagare Milton Friedman är en av dem som tidigt uttalade sig kritiskt mot idén att företag ska ta ett utökat samhällsansvar. Friedman (1970) menade att företag endast bör åläggas ett samhällsansvar som innefattar att bruka resurser och tillhandahålla de varor som efterfrågas för att på så sätt maximera vinsten. Företag bidrar således till utveckling av samhället genom att säkra ekonomisk tillväxt snarare än genom allmännyttig verksamhet. Friedmans åsikter har fått både gehör och kritik under senare år (Grafström et al., 2008). Finansmannen Mats Qviberg uttryckte skepsis mot CSR i media 2006 genom att uttrycka att företagen bidrar till samhällets bästa genom att producera varor och tjänster till bättre pris och högre kvalitet än konkurrenterna (Svenska Dagbladet, 2006a). Qviberg menade samtidigt att ett större samhällsansvar kan ha negativ inverkan på samhällsnyttan om företagen utvecklas till "privata myndigheter". Industrimannen Marcus Storch instämde även han i kritiken mot CSR och betonade att företagens handlingar primärt ska styras av rådande lagar och vinstintresse och menade att de som inte ställer upp på CSR-ideologin inte nödvändigtvis karakteriseras som mindre ansvarstagande gentemot samhället (Svenska Dagbladet, 2006b).

Förespråkare för CSR menar istället att företag inte endast arbetar med CSR för samhällets skull, utan att det snarare handlar om en lönsam affärsstrategi än välgörenhet (Porter & Kramer, 2006). Andra förespråkare hävdar att de omedelbara drivkrafterna bakom varför svenska företag arbetar med CSR går att härleda till en vilja att leva upp till ökade krav från både investerare och kunder (Borglund et al., 2008; Grankvist, 2009). Några av de dominerande motiven som anges för att ett företag ska öka sitt engagemang inom CSR är förbättrade möjligheter att rekrytera och behålla kompetens

men även effektivare hushållning av resurser samtidigt som varumärket stärks (Porter & Kramer, 2006; Szekely & Knirsch, 2005). Företag som inte arbetar med CSR-åtaganden kan istället riskera att bli bortvalda av konsumenter, förlora möjligheter till intäkter och gå miste om möjligheter till konkurrensfördelar (Borglund et al., 2012; Grankvist, 2009). Risken att bli bortvald av kunder och mista konkurrensfördelar har medfört att en del företag använder marknadsföring för att skapa en positiv bild av sitt ansvarstagande, utan att CSR egentligen har någon tydlig förankring i verksamheten. Tillvägagångssättet har fått benämningen "greenwashing" och innebär många gånger att CSR-frågor behandlas osammanhängande, tillfälligt, utan genuint intresse och endast med fokus på företagets lönsamhetsmål (Crane & Matten, 2010). Borglund et al. (2012) menar dock att arbetssättet med "greenwashing" innebär en risk, då CSR-åtaganden kan ses som löften till omvärlden och kan inte försummas utan risk för företagets anseende. Företag som istället knyter an arbetet till sin övergripande strategi och infriar sina löften kring CSR kan istället utvinna långsiktiga fördelar (Porter & Kramer, 2006).

En stor del av tidigare forskning kring CSR har syftat till att utröna ett eventuellt samband mellan samhällsansvar och ett företags lönsamhet (Schnietz & Epstein 2005; Waddock & Graves 1997). Trots omfattande forskning föreligger det enligt Grafström et al. (2008) inga entydiga resultat gällande ett möjligt samband. Påståendet att det skulle finnas monetära vinster relaterade till en organisations CSR-arbete har därför under en längre tid varit föremål för debatt. CSR-relaterade strategier har generellt sett visat sig ha en positiv inverkan på företags finansiella prestationer men det finns även studier som påvisat motsatsen (Fisher-Vanden & Thorburn, 2011; Jensen, 2002; Scherer & Palazzo, 2011) Nilsson (2009) menar därför att de två dominerande motpoler som återfinns gör gällande att ansvarstagandet för samhället antingen står i motsättning till lönsamhet eller att samhällsansvarstagandet är en förutsättning för lönsamhet. Under senare år har det inom forskningen trots allt blivit allt mer vedertaget att det kan finnas en korrelation mellan CSR och lönsamhet (Beurden & Gössling, 2008; Callan & Thomas, 2009; Lai, Chiu, Yang & Pai, 2010; Margolis & Walsh 2003; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Pava & Krausz, 1996; Werther & Chandler, 2005). Bland annat menar Beurden och Gössling (2008) att differentiering och effektiv hushållning av resurser är framgångsfaktorer för ett lönsamt arbete med CSR. Ett annat argument till varför CSR leder till ökad vinst och skapar goodwill är enligt Grafström et al. (2008) att företag kan skapa bättre relationer till intressenter och på så sätt påverka det

ekonomiska resultatet i positivt. Porter och Kramer (2006) menar även att CSR-arbete är så mycket mer än bara en kostnad, en begränsning eller en välgörenhetsfråga. Istället menar författarna att CSR-arbetet kan ses som en källa till möjligheter, innovation och konkurrensfördelar som i sin tur leder till ett förbättrat resultat. Anledningen till påståendet att CSR inte leder till lönsamhet är enligt Szekely och Knirsch (2005) relaterat till att arbetet med hållbarhetsaspekter ofta skett separerat från företagets affärsstrategi. Att väva in CSR i företagets övergripande strategi kan därför ses som betydelsefullt för att uppnå positiva effekter. Jutterström och Norberg (2011) menar samtidigt att företag genom integrering av CSR i kärnverksamheten kan få ökad legitimitet bland intressenter. Att integrera CSR med företagets övergripande affärsstrategi skulle därför kunna ses som ett hjälpmedel att tänka bredare och mer långsiktigt och samtidigt beakta sina intressenters förväntningar och krav. På så sätt gynnar företaget både sig själva och sin omgivning (Jutterström & Norberg, 2011). CSR handlar därmed enligt flertalet förespråkare inte om att göra gott för godhetens skull utan snarare att göra både goda och lönsamma affärer (Grafström et al., 2008).

Strategier för lönsamma affärer som samtidigt gynnar samhället kännetecknar utvecklingen inom energibranschen (Pätäri et al., 2014). Energi är en förutsättning för all verksamhet i dagens samhälle och Strömgren (2013) menar att Sveriges välfärd bärs upp och effektiviseras av energi som först genereras genom kärnkraft, förnybar energi eller fossila energikällor. För att användare ska få tillgång till energin krävs en omvandling av energi till energibärare, det vill säga antingen el, värme eller drivmedel. Energibranschen omfattar därför hela processen, från företag som arbetar med generering av energi till leverans hos slutkonsument men även de företag som möjliggör produktion, distribution och energieffektiviseringar genom utveckling av tjänster, varor, system och komponenter. En större del av branschens aktörer är kommunalt ägda bolag och styrs av ägardirektiv från respektive kommun (Strömgren, 2013). I Sverige står energibranschen enligt Löfström (2014) för en betydande del av den totala negativa miljöpåverkan och under de senaste årtiondena har flera skandaler uppdragats. Bland annat uttryckte Greenpeace stark kritik mot det svenska statligt ägda energibolaget Vattenfall och deras investeringar av kolkraft i Europa. Organisationen hävdar att Vattenfall under de senaste 10 åren gått från minimala utsläpp till att släppa ut mer än vad hela Sverige årligen producerar (Greenpeace, 2014). Att branschen fått ta emot stor kritik har föranlett ett ökat fokus på CSR och Pätäri et. al (2014) menar att

organisationer inom branschen inte enbart kan fokusera på att maximera aktieägares vinster utan att företagets samhällsansvar och vinstmaximering är sammanvävda. Streimikiene, Simanaviciene och Kovaliov (2009) är inne på samma linje och beskriver innebörden av CSR inom energibranschen som:

It is a guiding principle that underpins corporate vision, strategy and decision-making and represents a series of emerging issues that must be managed by the energy company in order to maintain its license to operate (Streimikiene et al., 2009 s. 814).

För att löpande utvärdera och styra arbetet kring CSR och strategier betonar Epstein (2008) vikten av att följa upp arbetet med prestationsmätning. Författaren menar att mätning och uppföljning ger indikationer och kopplingar till CSR aktivitetens prestationsnivå, förbättringspotential och lönsamhetsbidrag. En större del av Sveriges företag arbetar idag på ett eller annat sätt med CSR, trots det finns en avsaknad av uppföljning och mätning av icke-finansiella mått med koppling till CSR (Grafström et al., 2008). Problematiken med att företag inte mäter, eller inte vet hur de ska mäta, effekten av CSR-aktiviteter menar Grafström et al. (2008) bero på svårigheter relaterade till mätning av samhällsansvar. Epstein (2008) menar att ytterligare en anledning till avsaknaden av uppföljning är otillräckliga uppföljningssystem. De system som används tenderar att fokusera på finansiella tal och historiska mått som i många fall saknar förutsägelser om framtiden (Catasús, 2008).

Att styra en organisation endast med finansiella nyckeltal är som att köra en bil och bara titta i backspeglarna (Catasús, 2008, s. 74).

En utmaning för företagen är därför att se bortom finansiella mått, blicka framåt och även fokusera på icke-finansiella mått såsom sociala- och miljömässiga aspekter. Genom inkludering och mätning av icke-finansiella mått kan ett företag definiera och stärka sina strategier samt kommunicera och implementera förändringar från högsta ledning till individer inom organisationen (Epstein, 2008). Genom att mäta och följa upp arbetet med CSR relaterat till kärnverksamhet kan företag skapa förutsättningar för långsiktiga konkurrensfördelar (Ibid.). Många medelstora och stora bolag har redan börjat väva in hållbarhetsaspekten och CSR i sina strategier, problem som uppstår är dock att de rapporterar initiativen på svårbegripliga och svårjämförliga sätt samtidigt som de i stor utsträckning publiceras efter krav från externa intressenter (Olve & Samuelson, 2008; Szekely & Knirsch, 2005). Inom redovisningsbranschen har det under senare år växt fram regelverk och riktlinjer gällande redovisning av hållbarhetsaspekter (Grankvist, 2009; Borglund et al., 2012). Olve och Samuelson (2008) menar dock att ett

problem med dessa riktlinjer är att de har en begränsad koppling mellan hållbarhet och ekonomi. Szekely och Knirsch (2005) beskriver att det finns behov av användarvänliga metoder och verktyg för att kunna mäta vilka framsteg företag gör inom CSR och hållbarhet. Blowfield och Frynas (2005) menar därför att det finns behov att ytterligare föra disciplinen framåt genom klargöranden och tydligare förhållningssätt. En utmaning ligger således i att internt utveckla prestationsmätning för att organisera information i det format som bäst stödjer beslutsfattandet kring CSR (Blowfield & Frynas, 2005). Ett tänkbart sätt att göra detta skulle vara att koppla ihop CSR med prestationsmätning, två delar som hittills inte självklart varit relaterade till varandra men som tillsammans skulle kunna ge förutsättningar för intern styrning i riktning mot såväl samhällsnytta som affärsnytta.

Utifrån förda resonemang ställer vi forskningsfrågan:

Hur kan svenska kommunalt ägda energibolag, med hjälp av prestationsmätning, styra sitt arbete med Corporate Social Responsibility?

1.4 Syfte

Studiens syfte är tvåfaldigt; dels ämnar studien att konkretisera konceptet CSR för att studera hur kommunalt ägda energibolag kan arbeta med prestationsmätning för intern styrning av CSR, dels ämnar studien bistå Nogat med förslag för vilka prestationsmått som skulle kunna användas i deras koncept Hållbar lönsamhet.

2 Metod

Inom ramen för metodkapitlet beskrivs ämnesval, val av studieobjekt och det tillvägagångssätt som använts för studien. Tillvägagångssättet gäller dels för insamlingen och sammanställning av teoretiskt material, dels för empirisk datainsamling och analys. Avvägningar och effekten av metodval presenteras löpande och slutligen diskuteras kvalitetsmått och etiska överväganden.

2.1 Utvecklingsstudie

Bakgrunden till denna studie var ett aktuellt problem hos konsultföretaget Nogap i Västerås. Nogap hade via kunder fått förfrågningar om, och i så fall på vilket sätt, det skulle gå att mäta CSR. Som utgångspunkt för studien förelåg därför intresse från såväl Nogap som från deras kunder att kvantifiera olika aspekter kring CSR till prestationsmått för intern styrning. Genom en kontakt med anställning på Nogap inleddes en diskussion med företaget som hade ett färdigt forskningsuppdrag redo. Uppdraget diskuterades initialt vid ett möte på Nogaps kontor i Västerås i mitten av januari 2015. Företaget gav då en presentation av sin verksamhet och kärnkonceptet Hållbar lönsamhet (se introduktion 1.1). Efterföljande diskussioner handlade om hur vi genom studien skulle kunna framställa prestationsmått och mäta aktiviteter inom CSR och på så sätt stärka och utveckla Hållbar lönsamhet. Studien kan därför ses som en utvecklingsstudie. I samförstånd med Nogap avgränsades studien sedermera till kommunala energibolag för att bättre stämma överens med begränsningar i form av tid och resurser.

Det grundläggande syftet med studien var att skapa fördjupad förståelse för på vilket sätt svenska kommunalt ägda energibolag kan arbeta med prestationsmätning av CSR. För att kunna besvara forskningsfrågan genomfördes studien i två delar. Halme och Laurila (2009) menar att det finns en avsaknad av en gemensam definition för CSR, därför gjorde vi först en litteraturgenomgång av vad CSR är, för att på så sätt kunna konkretisera konceptet och bryta ner det i olika aktiviteter. Studien utformades därför till en början som en litteraturstudie. Aktiviteterna som kartlagts mynnade sedermera ut i en konceptuell modell (Se 2.3.2 konceptuell modell). Efter litteraturgenomgången studerade vi teorier kring verksamhetsstyrning och prestationsmätning i syfte att kartlägga hur aktiviteter kan mätas och styras. I ett inledande skede tog studien därför sin utgångspunkt i befintliga teorier, en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2005). Att

befintlig kunskap grundlade en ram för fortsatt forskning och innebar ett förtydligande av det kunskapsteoretiska gap som återfinns för intern styrning av CSR. Att utgå från tidigare kunskap inom ämnet gav oss därför möjligheten att i ett tidigt stadie styra studien i en riktning där kunskapen var begränsad.

I ett andra steg kompletterades litteraturgranskningen med empirisk insamling. Med den konceptuella modellen som grund genomfördes datainsamling genom dokumentstudier och semi-strukturerade intervjuer med respondenter från tre företag inom energibranschen. Insamlingen mynnade sedermera ut i en reviderad modell anpassad för de kommunala energibolagen tillsammans med en analys gällande om och hur det går att kombinera CSR och prestationsmätning samt ett antal prestationsmått för intern styrning av CSR-aktiviteter. Studiens förfarande ter sig därför i den riktning som Bryman och Bell (2005) beskriver vara en kvalitativ forskningsansats, något som även styrks av Ghauri och Grønhaug (2010) som menar att syftet med kvalitativa undersökningar är att utvinna ökad förståelse och insikt. Valet att basera forskningen på en kvalitativ ansats med dokumentstudier och semi-strukturerade intervjuer från ett mindre antal företag snarare än ett urval utifrån en större population har medfört såväl för- som nackdelar. Till nackdelarna hör bland annat svårigheter med generalisering (se generaliserbarhet 2.7). Användandet av en kvalitativ forskningsansats har dock inneburit möjligheter till intryck och semi-strukturerade intervjuer där respondenter kunnat presentera utförliga svar utifrån sina synsätt där mer djupgående interaktion om hur och varför företagen arbetar med prestationsmätning och CSR framkommit. Utifrån intervjuer har aspekter och synpunkter som varit viktiga för helhetsperspektivet framkommit, vilka vid en annan forskningsmetod riskerats att inte belysas.

2.2 Urval

2.2.1 Energibranschen

För att kunna uppnå studiens syfte, leva upp till Nogaps förväntningar och samtidigt sätta en tydlig avgränsning med avseende på tid, resurser och omfattning valde vi att söka fördjupad kunskap inom en specifik bransch, energibranschen, med fokus på de kommunalägda bolagen. Uppföljning och mätning av CSR kan ses som intressant och aktuellt inom flera olika sektorer men kanske som särskilt aktuellt inom energisektorn, då tankesätt kring företagens samhällsansvar och hållbarhet fått stort fokus och tidigt blivit etablerade branschuttryck (Pätäri et al., 2014). Att energibolagen står för en

betydande del av Sveriges miljöpåverkan (Löfström 2014) och att branschen står inför en annalkande brist på kompetent personal (Strömberg, 2013) är ytterligare anledningar som gör att just energibranschen lämpar sig extra väl för en studie av CSR. Energibranschen uppfyllde därför våra önskemål om att hitta en bransch med stor konsumentnytta och där verksamheterna inkluderar alla de tre områdena inom CSR, det vill säga ekonomiska-, miljömässiga- och sociala aspekter. Valet av energibranschen var således medvetet och strategiskt och kan därför ses som det Denscombe (2009) åsyftar med subjektivt urval eller det som Bryman och Bell (2005) åsyftar med målinriktat urval. Att Nogap sedan tidigare hade kunder, kontakter och kunskap inom branschen var en underlättande faktor, bland annat hjälpte företaget till att ta en initial kontakt med företagen ENA Energi och Mälarenergi. I efterhand har vi konstaterat att valet av energisektorn till viss del var en utmaning, då vi saknade förkunskaper om branschen. Samtidigt gav valet av energibranschen oss möjlighet till ökad insikt och nya kunskaper, framförallt gällande hur energibranschen fungerar och på vilket sätt branschens aktörer arbetar med CSR och verksamhetsstyrning.

2.2.2 Företag

För att kunna besvara forskningsfrågan söktes flera kommunalt ägda energibolag, som skiljer sig åt, men som på olika sätt tillsammans skulle kunna ses som representativa för sektorn som helhet. Företagen som valdes var ENA Energi, Växjö Energi (VEAB) och Mälarenergi. ENA Energi levererar fjärrvärme och el till kunder i Enköpings kommun (ENA Energi, 2015a). År 2014 hade företaget 33 anställda och en omsättning på 174 miljoner. Det andra studieobjektet Växjö Energi, är etablerat i Växjö och erbjuder sina kunder fjärrvärme, fjärrkyla, el, elnät och bredband (VEAB, 2015a). År 2014 hade Växjö Energi 175 anställda och en omsättning på 646 miljoner kronor. Det tredje studieobjektet Mälarenergi har sitt verksamhetsområde i Mälardalen med energiframställning främst i Västerås (Mälarenergi, 2015a). Mälarenergi levererar el, elnät, fjärrvärme, vatten och avlopp samt stadsnät. År 2014 hade företaget 640 anställda och en omsättning på 2,8 miljarder. (Se även kapitel 5 för mer detaljerade företagsbeskrivningar)

Genom att studera tre olika energibolag med geografisk spridning, storleksmässig åtskillnad samt med liknande men ändå olika omfattande verksamheter var förhoppningen att kunna studera liknande företag i olika kontexter. Om vi uteslutande valt att studera större energiföretag hade det förekommit risk att aspekter som endast

berör mindre energibolag inte framkommit. Omvänt hade en studie gällande mindre företag inte kunnat anses gällande för större bolag inom energibranschen. Eftersom alla de studerade företagen är kommunalt ägda var det viktigt att hitta företag som inte låg inom samma kommun. Valet av de specifika företagen inom energibranschen var således, precis som valet av bransch, strategiskt och kan liknas vid det Denscombe (2009) benämner subjektivt urval. Samtidigt fanns ett antal faktorer som bidrog till valet av studerade företag vilka snarare kan förknippas med det Bryman och Bell (2005) åsyftar med ett bekvämlighetsurval, det vill säga att studieobjekten valts eftersom de funnits lättillgängliga. Nogap hade sedan tidigare affärskontakt med ENA Energi och även kontakter inom Mälarenergi. Utifrån att Nogap tidigare haft kontakt med företagen är det troligt att studieobjekten kunde bistå med mer tid och resurser än vad som varit möjligt om denna kontakt skett separat från Nogaps kontaktnät. Samtidigt var studiens syfte att hjälpa Nogap med prestationsmått och det föll därför naturligt att använda ENA Energi och Mälarenergi som studieobjekt. En bidragande faktor till valet av Växjö Energi var att företaget är geografiskt placerade i Växjö, vilket underlättade då studien bedrevs vid Linnéuniversitetet i Växjö.

2.2.3 Respondenturval

Genom en inledande kontakt med representanter för studieobjekten via telefon gav vi en beskrivning av studien samtidigt som en avstämning gjordes för att få en uppfattning om det fanns intresse hos företagen att delta i studien. Därefter beslutades tillsammans med representanten vilka personer som ansågs lämpliga att kunna företräda företagen i studien. Vi fick därför möjligheten att önska och påverka vilka personer, i varierande organisatoriska roller, som vi ville träffa för att samla empiriskt material till studien. Det tillvägagångssätt som användes vid respondenturval kan därför även liknas vid det Denscombe (2009) beskriver som subjektivt urval. Det subjektiva urvalet kan beskrivas som att informanter valdes utifrån på förhand definierade kriterier. Förhoppningen med ett subjektivt urval var att olika respondenter med olika organisatoriska roller tillsammans skulle påvisa en rättvisande bild av företagen. Syftet var därmed att förstå företagskontexten och sammanställa en helhetsbild av verksamheternas arbete med CSR-åtaganden och prestationsmätning. Att vi fick möjlighet att själva önska, och i viss mån styra, respondenturvalet underlättade då vi ämnade intervjua personer med olika organisatoriska roller. Trost (2010) menar dock att företagens inblandning i urvalet och självselektion kan leda till ett urval av personer som i olika avseenden är säregna. Enligt författaren skulle det föreligga en risk att urvalet skulle rikta sig mot respondenter med

en viss åsikt eller kunskap, något som skulle kunna förhindra en rättvisande helhetsbild. Trots uppfattning från Trost (2010) var vår förhoppning att vi tillsammans med företagen skulle kunna välja ut vilka som bäst skulle kunna besvara de områden studien behandlar. Antalet respondenter var påförhand inte en självklarhet utan baserades dels på hur många intervjuer företagen hade möjlighet att tillhandahålla, dels på hur mycket ny data varje intervju förväntades tillföra datainsamlingen. De flesta intervjuerna genomfördes individuellt med en respondent åt gången men vid tre tillfällen genomfördes gruppintervjuer (se Tabell 1). Anledningen till gruppintervjuer var att respondenterna själva ansåg att de gemensamt kunde bistå med bättre information än om de fått svara individuellt. Holme, Solvang & Nilsson (1997) menar att gruppintervjuer skapar ett socialt samspel där uppfattningar, åsikter kan påverkas utifrån gruppträck. Att respondenterna kommit att påverka varandra kan i studien därför medfört nya insikter som inte uppkommit vid individuella intervjusituationer. På såväl Mälarenergi som på Växjö Energi gavs vi i efterhand möjligheten till att träffa fler respondenter. Att genomföra fler intervjuer hade varit krävande i tid och resurser samtidigt som de ansågs tillföra en förhållandevis mindre del ny kunskap. Nedan presenteras de respondenter som bidragit med empirisk information till studien.

Respondent	Företag	Organisatorisk roll	Datum	Plats	Längd
Charlotta Nilgran	ENA Energi	Ekonomichef	19/2-2015	Telefonintervju	20 min
Charlotta Nilgran (Grupp 1)	ENA Energi	Ekonomichef	23/3-2015	ENA Energi, Enköping	2 h, 40 min
Tomas Ulväng (Grupp 1)	ENA Energi	VD	23/3-2015	ENA Energi, Enköping	2 h, 40 min
Erik Holmén (Grupp 1)	ENA Energi	Produktionschef	23/3-2015	ENA Energi, Enköping	1 h, 7 min
Katarina Hogfeldt-Forsberg	Mälarenergi	Hållbarhetschef	23/3-2015	Kraftvärmeverket, Västerås	60 min
Maria Svedberg	Mälarenergi	HR-generalist	23/3-2015	Kraftvärmeverket, Västerås	50 min
Ove Fredriksson (Grupp 2)	Mälarenergi	Marknadschef	25/3-2015	Mälarhuset, Västerås	60 min
Malena Bergroth (Grupp 2)	Mälarenergi	Kommunikationschef	25/3-2015	Mälarhuset, Västerås	60 min
Lena Bahar Nordström	Mälarenergi	Koncerncontroller	25/3-2015	Mälarhuset, Västerås	45 min
Börje Andersson	Mälarenergi	Strategisk inköpare	26/3-2015	Kraftvärmeverket, Västerås	50 min
Petra Nilsson	VEAB	Sektionschef energitjänster	08/4-2015	VEABs kontor, Växjö	45 min
Maria Bengtsson	VEAB	Sektionschef marknadskommunikation	15/4-2015	VEABs kontor, Växjö	50 min
Therese Kronstrand	VEAB	Miljösamordnare	15/4-2015	VEABs kontor, Växjö	50 min
Lena Björkqvist	VEAB	Personalchef	17/4-2015	VEABs kontor, Växjö	55 min
Camilla Janén (Grupp 3)	VEAB	Controller	21/4-2015	VEABs kontor, Växjö	45 min
Petra Nilsson (Grupp 3)	VEAB	Sektionschef energitjänster	21/4-2015	VEABs kontor, Växjö	45 min

Tabell 1. Sammanställning av intervjuade respondenter.

2.3 Tillvägagångssätt vid insamling av teoretiskt material

De teoretiska grunderna och bakgrundsfakta som utgjort utgångspunkten i denna studie har i stor utsträckning baserats på material inhämtat från artikeldatabaser. Den databas som framförallt använts för informationssökning har varit OneSearch tillhandahållet av Linnéuniversitetets bibliotek, men även Google Scholar. Såväl artiklar som kurslitteratur har legat till grund för studien och löpande har nya teoretiska insikter tillfört studien så väl bredd som precision. Den teoretiska grunden har utvecklats med hjälp av operationalisering och framtagande av en konceptuell modell vilket sedermera grundlagt ramen för en framarbetad intervjuguide.

2.3.1 Operationalisering

För att kunna bryta ner och förenkla teoretiska begrepp användes i studien en metod som Harboe (2013) beskriver som operationalisering. Den teoretiska referensram som studien är uppbyggd kring ansågs i vissa sammanhang vara komplicerad och omfattande, därför användes operationalisering som ett verktyg för att förenkla och förbättra förutsättningar till att inhämta empirisk data. Genom att förklara och konkretisera omfattande termer såsom CSR, verksamhetsstyrning och prestationsmätning till mindre och tydligare beståndsdelar var målsättningen att öka tydligheten och innebörden av begreppen. Harboe (2013) menar att operationalisering i vissa sammanhang kan anses som en process i större utsträckning förknippad med en kvantitativ forskning men menar samtidigt att en kvalitativ forskningsmetod lika väl kan dra fördel av operationalisering för att tydliggöra det som eftersöks. Motivet bakom operationaliseringen var att tydligt kunna sammanföra och koppla teori och empiri genom att fastställa en intervjuguide med tydliga beskrivningar även då vissa begrepp kan anses tvetydiga eller svårdefinierade.

2.3.2 Konceptuell modell

Någon enhetlig definition av CSR finns idag inte (Halme & Laurila, 2009). Fenomenet CSR beskrivs enligt flertal författare som oprecist och skapar i många fall en förvirring av innebörden (Borglund et al., 2012; Dahlsrud, 2008; Grafström et al., 2008; Grankvist, 2009). I syfte att bringa klarhet valdes därför att studien skulle konkretisera begreppet genom det som Creswell (1994) beskriver som en konceptuell modell. Den konceptuella modellen är utformad utifrån en litteraturstudie av området CSR och baseras på aktiviteter och aspekter relaterade till begreppet. Med hjälp av den konceptuella modellen gavs möjlighet att identifiera och visualisera

relation mellan aktiviteter genom att bryta ned till mindre identifierbara aktiviteter. Den konceptuella modellen av CSR kunde därmed ge studien ett utökat djup samtidigt som det underlättade för empiriinsamling och jämförelser mellan studieobjekten.

2.4 Tillvägagångssätt vid insamling av empiriskt material

2.4.1 Intervjuer

Såväl Yin (2011) och Ghauri och Grønhaug (2010) menar att intervjuer lämpar sig väl för datainsamling vid kvalitativa studier. Den större delen av dataproduktionen i studien av CSR bygger på intervjuer och målsättningen var att utvinna en fördjupad förståelse för om, hur och varför de olika företagen arbetade med prestationsmätning av CSR. Bryman och Bell (2005) samt Ghauri och Grønhaug (2010) beskriver en semi-strukturerad intervjudesign som samtal kring på förhand bestämda ämnen där respondenterna får möjlighet att själva utforma sina svar. Beskrivningen stämmer väl överens med det tillvägagångssätt som användes i vår studie då intervjutillfällena i stor utsträckning baserades på öppna frågor där respondenterna gavs möjlighet att fritt formulera svar. Utifrån erhållna svar fick vi möjlighet att ställa följdfrågor och be om förtydliganden. Både vi som intervjuare och respondenterna hade under intervjutillfällena möjlighet att återgå till områden eller ämnen som endera parten fann särskilt intressant.

Ungefär tre veckor innan de tilltänkta intervjutillfällena togs en inledande telefonkontakt med företagen. Vid telefonsamtalen bestämdes tid, plats och preliminär tidsåtgång för intervjuerna samtidigt som vi presenterade studiens övergripande syfte. Vid den inledande kontakten med ENA Energi gjordes även en telefonintervju med syfte att få en övergripande bild av företagets verksamhet. Telefonintervjun behandlades sedermera på samma sätt som övriga intervjuer. Inför alla intervjuerna sammanställde vi relevanta ämnen och frågeteman, något som sedan fastställdes i en intervjuguide (Bryman och Bell, 2005; Ghauri och Grønhaug, 2010). Intervjuguiden var medvetet anpassad efter varierande organisatoriska roller i syfte att respondenterna utifrån egna kontexter och erfarenheter skulle kunna beskriva sin verklighet. Genom att anpassa frågor efter respondenternas position och inflytande fanns en förhoppning om att kunna sammanställa en övergripande bild av hur företagens olika nivåer arbetar med CSR-åtaganden, styrmedel och mätning. Intervjuguiderna återfinns som bilaga A-C.

I intervjusituationerna var vi två intervjuare som var delaktiga vid varje tillfälle. För att underlätta och förtydliga för respondenten gjordes ett medvetet val att en av oss hade huvudansvaret för att styra samtalet. Den andre intervjuaren hade därmed i större utsträckning möjlighet att föra anteckningar och kontrollera tidsåtgång men även vara delaktig och ställa följdfrågor. Inledningsvis presenterade vi oss själva och studiens syfte för respondenten. Samtidigt diskuterades etiska aspekter där även förfrågan om inspelning gjordes och respondenten gavs möjlighet att ställa frågor gällande studien. Därefter diskuterades en uppskattning gällande avsatt tid för intervjutillfället vilket följdes upp av frågor av enklare karaktär där respondenten fick ge en kort beskrivning om sig själv och sina arbetsuppgifter. Att inleda med frågor av enklare karaktär, som i viss mån kringgår huvudsyftet med studien, menar både Bryman och Bell (2005) samt Ghauri och Grønhaug (2010) vara en ett sätt att få respondenterna att känna trygghet och således en viktig aspekt att beakta då den inledande interaktionen kan påverka resterande delen av samtalet. Förhoppningen med enklare inledande frågor var således att bygga upp en relation och en miljö där respondenten var öppensinnad för mer ingående frågor relaterade till studiens huvudsyfte.

Under intervjusituationerna gjordes avsiktligt valet att låta samtalets riktning styra frågeföljden. Detta medförde att frågorna i vissa fall inte alltid följde den på förhand tänkta ordningsföljden. Att frånga intervjuguidens ordning medförde nackdelen att vissa områden fick större utrymme än tänkt, medan andra frågor hamnade mer i skymundan. Grundtanken med att variera frågornas ordningsföljd efter inriktningen på samtalet var att skapa ett bättre flyt i samtalet. Fördelar med att samtalets inriktning styrde intervjutillfällena var att det möjliggjorde en djupare förståelse för arbetet med CSR-åtaganden och prestationsmätningen. Avslutningsvis sammanfattades det insamlade materialet och respondenten fick möjlighet att ställa frågor eller lägga till ytterligare detaljer som denne ansåg inte fått tillräckligt fokus under samtalet.

För att lyckas med en bra analys menar Bryman och Bell (2005) att inspelning, och sedermera transkribering, är användbara hjälpmedel. För att underlätta analys av data spelade vi, efter informanternas samtycke, in samtliga intervjuer. Inspelningarna transkriberades sedan i nära anknytning till intervjutillfällena. För att på ett tidseffektivt, men ändå rättvisande, sätt kunna överföra ord till text valde vi att genomföra en förenklad transkriberingsmetod där det som sades skrevs ned men utan fördjupat fokus på aspekter likt tonlägen, eftertänksamhet eller avbrottsfrekvenser. Alla samtal skrevs

ned ordagrant men, för studien, ovidkommande uttryck likt ”öh” eller ”hmm” sållades bort vid transkriberingen för att på så sätt underlätta analysen. Genom att spela in samtalen gavs vi också möjligheten att lyssna på intervjuerna flera gånger och på så sätt förtydliga oklarheter, förbättra vårt minne och lära av tidigare misstag. Bryman och Bell (2005) menar dock att inspelningar inte endast medför positiva konsekvenser, bland annat föreligger det enligt författarna risk att respondenterna bringas ur fattning och blir oroad av inspelningen. Med intention att undvika denna problematik tillfrågades varje respondent om godkännande för inspelning.

2.4.2 Dokumentstudier

Ett sätt att tillföra studien ytterligare empiri var genom granskning av skriftliga källor i form av dokument från de studerade företagen. Dokumenten som tillhandahölls var främst årsredovisningar, hållbarhetsrapporter och styrdokument (se Tabell 2). Dokumenten användes både som underlag för att kartlägga företagens verksamhet och arbete med CSR och prestationsmätning men även som underlag till frågor vid intervjutillfällen för att skapa en djupare förståelse inom områdena. Alla tillhandahållna dokument granskades och hjälpte därför till att skapa en helhetsbild av de studerade företagens CSR-arbete, varefter ett antal användes som underlag för empiri och analys. Yin (2011) menar dock att varje dokument ursprungligen har framställts i ett speciellt syfte och för en speciell målgrupp. Utifrån detta har vi haft som utgångspunkt att dokumenten bygger på en kommunikation mellan andra individer med andra målsättningar än vår studie. Av samma anledning har vi också vidhållit en kritisk hållning till den information som presenterats i dokumenten. Genom att basera datainsamling på olika metoder menar Patel och Davidsson (2011) att resultatet av en studie kan stärkas genom så kallad triangulering där olika källor vägs samman. Dokumentstudierna blev därför ett sätt att, tillsammans med intervjuer, stärka studiens trovärdighet.

Mälarenergi	ENA Energi	Växjö Energi
Bolagsordning och ägardirektiv för Mälarenergi AB	Blankett för förbättringar	Avkastningskrav för VEAB-koncernen
BrandCheck_Mälarenergi_juni 2011	Enkät medarbetarundersökning	Energitjänsters mål 2015
Energi- och miljöpolicy	Miljöutlåtande	Hållbarhetsredovisning 2014
Hållbarhetsredovisning, 2014	Målkort ENA Energi 2015	KVNs mål 2015
Klimatbokslut 2013	Presentation ENA Energi 2014	Miljömål
Klimatbokslut 2013	Uppförandekod	Miljöpolicy
Miljöbedömning av leverantör	Årsredovisning, 2013	Organisationsschema
NKI_Mälarenergi_2015_Privatkunder	Årsredovisning, 2014	Policy för upphandling och inköp inom VEAB
Strategiresan 2015-2019	Ägardirektiv för ENA Energi AB	Årsredovisning 2013
Uppförandekod för leverantörer		Årsredovisning 2014
Årsredovisning, 2013		Ägardirektiv VEAB
Årsredovisning, 2014		
Ägardirektiv från Västerås stad		

Tabell 2. Sammanställning av granskade dokument.

2.5 Tillvägagångssätt vid tolkning och analys av insamlad data

Att tolka och analysera insamlad data vid en kvalitativ studie kan ses som ett komplext och omfattande arbete (Bryman & Bell, 2005). För att minska svårigheten har vi därför ämnat att på ett genomtänkt och strukturerat sätt använda en analysmetod som kan beskrivas som tematisk analys (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Tematisk analys innebär enligt Cohen et al. (2007) att utifrån det insamlade materialet, i synnerhet från transkribering av intervjuer, sortera, analysera och sammanställa data utifrån på förhand valda teman. Vi utgick från en deduktiv ansats där befintlig teori grundlade en ram utifrån vilken vi sedermera samlade empiri, därför fanns redan inför datainsamling centrala aspekter samlade i konceptkapitlet. Huvudområdet var CSR och utifrån det skapades sedermera underkategorier där främst företagets ekonomiska-, miljömässiga- och sociala ansvarstagande och tillhörande underkategorier grupperades in under CSR i enlighet med den konceptuella modellen.

I ett första skede läste vi genom det transkriberade materialet flera gånger, dels för att få en överblick av materialet, dels för att initialt kunna se mönster, likheter och åtskillnader mellan företagen. Därefter gjordes markeringar i texterna för att på så sätt sortera information utifrån på förhand bestämda teman. Sorteringen skedde utifrån både huvudområden och underkategorier och förenklade sammanställningen av det digra empiriska materialet så det blev mer användarvänligt. Genom användning av både transkribering och tematisk analysmetod kunde vi skapa både en helhetsbild och strukturerad fördjupad förståelse över de tre studieobjekten. Under analysprocessen varierade vi fokus mellan delar och helheten samtidigt som vi försökte lyfta nyvunna

insikter och kunskaper till ett teoretiskt plan. Genom att nya aspekter, åsikter och kunskap utvanns granskade vi återigen befintliga teorier för att på så sätt utmana de tolkningar vi gjort. Genom att använda analysmetod av tematisk karaktär kunde en tydlig och strukturerad sammanställning utföras.

2.6 Kvalitetsmått

Vid såväl litteraturstudier som vid insamling av empiri har, i så stor utsträckning det varit möjligt, flera källor använts. Genom att studera teorier, dokumentstudier och genomföra intervjuer som tillsammans kunnat löpa samman på det Yin (2011) benämner som ett triangulerande sätt har målsättningen varit att formulera en logisk beviskedja för studiens slutsats. Syftet med att basera arbetet på flera källor var således att säkerhetsställa att forskningsresultatet stämmer överens med gällande verklighet och på så sätt stärka studiens kvalitet i form av det Bryman och Bell (2005) åsyftar med validitet. Att handledare, examinator och opponenter kontinuerligt lämnat synpunkter, granskat och kritiserat studien har både förbättrat resultatet och bidragit till ökad validitet. För att ge läsare möjligheten att själva avgöra studiens kvalitet och resultat har vi försökt att på ett noggrant och välstrukturerat sätt beskriva tillvägagångssätt för processer såsom förberedelser, urval, analys, empiri-insamling, och databearbetning. Larsson (2005) samt Patel och Davidsson (2011) menar att en motsvarande tillvägagångssätt bidrar till att skapa validitet i en kvalitativ studie. Arbetssättet vid insamling av empiri och urval återfinns i metodavsnittet, källor återfinns under referenser, medan intervjuguider lagts som bilagor. Genom att presentera tillvägagångssättet var förhoppningen att tillgodose läsaren med ökad förståelse för resultatet, skapa mer gynnsamma förutsättningar för en replikering, ge vägledning till fortsatta studier och som tidigare nämnts ge läsaren möjlighet att bedöma studiens kvalitet. Ett sätt att ytterligare stärka en studies validitet är enligt Patel och Davidsson (2011) att inkludera citat i löpande text. Vid sammanställning av genomförda intervjuer har därför brödtext varvats med citat från respondenter.

Kvale och Brinkmann (2014) menar att en forskningsintervju inte är ett öppet och fritt samtal utan snarare förenad med en asymmetrisk maktrelation där intervjuaren initierar och definierar intervjusituationen, bestämmer ämnet och avgör vilka frågor som är relevanta. Maktbalansen i vår studie kan bland annat ha kommit att påverkas av att vi var i 25-års ålder, män, vita, svenska och studenter. I vilken utsträckning detta kommit att påverka intervjuer och resultat har vi dock svårt att bedöma. Andra intervju effekter

än kön, etnicitet eller samhällsklass kan enligt Bryman och Bell (2005) vara lättare att neutralisera. Dessa faktorer kan enligt författarna bland annat vara tydlighet. I ett försök att minska maktasymmetri och stressmoment samt inge respondenterna säkerhet och en känsla av delaktighet beskrev vi inför varje intervjutillfälle studiens syfte och det tilltänkta tillvägagångssättet. För att minska stressmomentet för de involverade i studien avtalades tidpunkt och plats i god tid inför varje intervjutillfälle.

2.7 Generaliserbarhet

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att en kvalitativ forskare inte har möjlighet till statistisk generalisering, det vill säga generalisering på statistiska grunder. Däremot menar författarna att kunskaper som utvunnits från en kvalitativ studie kan ses som användbara och överförs till liknande situationer genom analytisk generalisering. Analytisk generalisering innebär därför vägledning för vad som kan hända i en annan liknande situation. Då studien av prestationsmätning inom CSR grundades på semistrukturerade intervjuer med ett icke-slumpmässigt urval, dokumentstudier och med fokus på en specifik bransch var det inte möjligt att utvinna den ökade tillförlitlighet som statistisk generalisering innebär. Trots Kvale och Brinkmanns (2014) uppfattning att en mindre grupp respondenter som väljs genom icke-slumpmässiga urval ger begränsad generaliserbarhet har vi i studien försökt att välja respondenter med olika organisatoriska roller för att skapa en helhetsbild. Genom att studera tre företag av olika storlek, med olika omfattande verksamheter och med olika geografisk placering är förhoppningen att resultat ska kunna generaliseras till andra företag, främst inom energibranschen. Förhoppningarna är därför att resultatet skulle vara generaliserbart genom det Kvale och Brinkmann (2014) avser med analytisk generalisering. Resultaten skulle då, helt eller delvis, kunna anpassas och ge vägledning till andra liknande företag inom branschen, andra branscher eller sektorer med liknande styrningsperspektiv och arbetssätt inom CSR.

2.8 Etiska överväganden

Kvale och Brinkmann (2014) menar att kvalitativa forskare bör använda sin praktiska visdom för att göra etiska bedömningar snarare än att strikt följa universella principer. Principerna bör istället fungera som tumregler medan goda konkreta beslut, etisk kompetens och tydliga beskrivningar av etiska dilemman istället utgör grunden för god etik i en kvalitativ forskning. Författarna menar vidare att etiska dilemman förekommer under hela intervjusituationerna och att forskare därför bör ta etiska frågor i beaktning

redan från början. Redan vid inledande kontakt med företag, respondenter och andra inblandade redogjorde vi därför för vår roll som studenter tillsammans med studiens syfte och publikation. Genom att på ett tydligt och ärligt sätt beskriva våra intentioner var målsättningen att inte vilseleda, skrämma eller skapa missförstånd för medverkande personer. Efter att vi presenterat oss själva och studiens ändamål fick de tilltänkta respondenterna möjligheten att själva avgöra om de ville delta i studien och om de möjligtvis önskade delta utan namnpublicering. Respondenterna gavs i detta skede också en möjlighet att ställa kompletterande frågor, något som även upprepades efter varje intervju. Under intervjutillfällena gavs respondenterna dessutom möjligheten att välja att inte svara på ställda frågor samt att påverka intervjuernas tidsavsättning. I och med att tilltänkta respondenter gavs möjlighet att neka deltagande fanns det risk för ett något snedvridet urval. Det som Bryman och Bell (2005) benämner samtyckeskravet, frivilligt deltagande, ansågs dock vara viktigt för få ärliga svar vilka kunde användas för att kunna påvisa en rättvisande bild. I efterhand kan vi konstatera att samtliga tillfrågade respondenter ställde upp och godkände namnpublicering. Larsson (2005) menar att en forskare bör ta i beaktning vilka konsekvenser studien kan få för enskilda individer eller grupper. Under studien har vi därför, även då vi utgått från ett kritiskt och granskande perspektiv, inte haft något syfte att varken kritisera eller hylla enskilda individer eller företag. Vår målsättning har därför inte varit att peka ut individer eller företag som vinnare, offer eller syndabockar utan istället att kartlägga och väga samman olika delar till en verklighetstrogen, förklarande helhetsbild.

2.9 Metodsammanfattning

Studien om hur CSR kan mätas erhöles som uppsatsförslag från konsultföretaget Nogap i Västerås. Studien är av utvecklande karaktär för att kunna stärka och utveckla konsultbolagets kärnkoncept Hållbar lönsamhet. Det vetenskapliga angreppssätt som användes var en deduktiv ansats där befintliga teorier utgjorde utgångspunkten. För att konkretisera CSR, som enligt Borglund et al. (2012), Dahlsrud (2008), Grafström et al. (2008) och Grankvist (2009) är oprecist och tvetydigt, gjordes en litteraturgranskning inom fältet som med hjälp av operationalisering bröts ned i mindre beståndsdelar och sedermera sammanställdes i en konceptuell modell. För att begränsa studiens omfattning i form av tid och resurser gjordes ett medvetet val att endast fokusera på kommunalt ägda energibolag. De tre energibolag som ingick i studien var ENA Energi, Växjö Energi och Mälarenergi. Respondenturvalet var subjektivt där vi, i samråd med

respektive företag, valde ut vilka personer i olika organisatoriska roller som skulle kunna bidra till studien. Totalt intervjuades 14 olika respondenter, alla med semi-strukturerade intervjuer. Några intervjuer genomfördes gruppvis men de flesta individuellt. Intervjutiden varierade mellan 45 och 160 minuter. Intervjuerna spelades in efter respondenternas samtycke och transkriberades sedan för att underlätta sammanställning av data. Även dokumentstudier utgjorde en metod för insamling av empirisk data där styrdokument, årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar utgjorde exempel på dokumentation som granskades. Det insamlade empiriska materialet analyserades sedermera genom en tematisk analysmetod. De teman som användes för analys baserades på den konceptuella modellen för CSR. Genom att använda flera källor var målsättningen ett triangulerande förhållningssätt för att formulera en logisk beviskedja för studiens slutsats. Under studien har vi även förhållit oss etiska överväganden. Öppet redogjorde vi vid kontakt med företag, respondenter och andra inblandade om vår roll som studenter tillsammans med studiens syfte och publikation. Målsättningen var att inte vilseleda, skrämja eller skapa missförstånd för medverkande personer. Resultatet från studien har förutsättningar att kunna generaliseras till andra kommunala energibolag samt överföras till andra liknande situationer genom analytisk generalisering (Kvale & Brinkman, 2014).

3 Konzeptutveckling

I konceptutvecklingskapitlet framställs en litteraturgenomgång av CSR och begreppets innebörd. Genomgången av tidigare studier ligger till grund för en konceptuell modell som sedermera används för såväl datainsamling som analys. Grankvist (2009) definierar CSR som ett frivilligt ekonomiskt-, miljömässigt-, och socialt ansvarstagande och målsättningen med kapitlet är att operationalisera de tre områdena till mindre beståndsdelar för att på så sätt skapa förutsättningar för en djupare förståelse för konceptet som helhet. Syftet med kapitlet är därför att konkretisera CSR-begreppet som enligt flera författare är oprecist och inbegriper begreppsförvirring (Borglund et al., 2012; Dahlsrud, 2008; Grafström et al., 2008; Grankvist, 2009).

3.1 Framväxten av Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) kan beskrivas utgå från idén att företag, utöver att producera varor och tjänster för att maximera vinst, har ett ansvar gentemot omvärlden. Ansvar omfattar aspekter kring såväl miljö och företagets intressenter som för samhället i både lokal och global kontext. Företags samhällsansvar är något som fått en stor utbredning det senaste decenniet och ökat i takt med att debatter kring företagens ansvar har intensifierats. Diskussionerna till trots är CSR inget nytt fenomen, utan framväxten av konceptet kan härledas tillbaka till 1950-talet (Borglund et al., 2012).

Under 1950-talet växte företag till allt mäktigare ekonomiska aktörer. Samtidigt började dess användning och påverkan på jordens resurser allt oftare ifrågasättas, röster höjdes därför att företag skulle ge tillbaka mer till samhället (Tracey, Phillips & Haugh, 2005). I detta skede lanserade Howard R. Bowen boken "*Social Responsibilities of the Businessman*" och poängterade att värdet företagen skapar även måste spegla samhället. Om gap uppstår mellan företags värdeerbjudande och samhällets förväntan kan förtroende skadas och ökade regleringar bli följden. Detta kom att ytterligare öka intresset för samhällsansvar utifrån en företagskontext (Borglund et al., 2012; Grafström et al., 2008). CSR-aktiviteter under 1950-talets bestod till stor del av filantropi, men även anställdas välbefinnande fick ökat fokus (Hack, Kenyon & Wood, 2014). Under perioden började frågan om företagets samhällsansvar även ifrågasättas, kritiker ställde sig frågande till varför likvida medel tilldelades välgörenhet istället för aktieägarna (Vogel, 2005).

Under 1970-talet intensifierades debatten gällande företagens roller och ansvarstagande, samtidigt blev det allt vanligare att involvera hela företaget i arbetet kring CSR, vilket tidigare i större utsträckning varit ämnat den enskilde affärsmannen (Hack et al., 2014). Friedman (1970) ställde sig dock kritisk till tankesättet gällande företagets utökade ansvar och menade att det övergripande målet för företag är att generera vinst för aktieägarna och således inte delta i aktiviteter som avleder uppmärksamheten från vinstintresset. Grankvist (2009) menar att 1970-talets diskussioner kring CSR kännetecknas av att det miljömässiga området började diskuteras. Det blev modernt att leva miljömedvetet samtidigt som företagens inverkan på jorden blev föremål för debatt. Författaren uttrycker att perioden ibland benämns som "den första gröna vågen". Periodens diskussioner handlade även om att utreda kopplingar mellan CSR och ekonomisk vinst, för att på så vis legitimera arbete med CSR ur ett ekonomiskt perspektiv (Carroll, 1991).

Under 1990-talet höjdes allt fler röster för att samhället och näringslivet är sammanvävda (Okpara & Idowu, 2014). Företag kan inte bli framgångsrika utan samhället och samhället får det svårt, om inte omöjligt, att fungera effektivt utan företag (Ibid). År 1991 publicerade en av förgrundsfigurena inom CSR, Archie Carroll, artikeln "*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*", vilken behandlade och kategoriserade ansvarstagandet inom CSR. Enligt Carroll (1991) kan ett företags ansvarstagande kategoriseras efter ekonomiskt-, legalt-, etiskt- och filantropiskt ansvarstagande. De fyra ansvarsområdena ska beaktas parallellt av företagen genom att sträva efter att vara vinstdrivande, följa lagen, vara etisk och vara en god samhällsmedborgare (ibid.). Enligt Grankvist (2009) kännetecknades även 1990-talet av försök att reducera människans negativa miljöpåverkan, dels genom att minska utsläpp, dels genom återvinning av produkter. Perioden kan därför ses som "den andra gröna vågen". I slutet av 1990-talet populariserades även begreppet *Triple Bottom Line* som bygger på att företag kan bidra genom att överväga aspekter kring den ekonomiska-, miljömässiga- och sociala hållbarheten (Norman & MacDonald, 2004).

I inledningen av 2000-talet tog utvecklingen av CSR ytterligare fart. Det blev då allmänt vedertaget att företagens samhällsansvar innebär att, på frivillig grund och i samverkan med intressenter, ta hänsyn till ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter för sin verksamhet (Grankvist, 2009). Grankvist (2009) menar att vi, efter 70-

talets och 90-talets ökade miljöfokus, under de senare delarna av 2000-talet påbörjade “den tredje gröna vågen”. Aspekter kring företagens miljöpåverkan fick en allt större uppmärksamhet, samtidigt ökade insikten om att ansvarsfullt agerande kan leda till långsiktigt stabila företagsresultat (Borglund et al., 2012; Grankvist, 2009). Enligt Grankvist (2009) började konsumenter vid den här tidpunkten ställa allt högre krav på företagen. Kraven gällande områden såsom tillverkning, marknadsföring, resursutnyttjande och återvinning men även gällande hur företag behandlar sina anställda och hanterar sina vinster. I och med ett ökat allmänintresse och företagens insikt om att CSR kunde leda till både konkurrensfördelar och förbättrat resultat fortsatte utvecklingen och kom i det här skedet att fokusera på integrering av CSR i företagens övergripande strategier. Det uppmärksammades att företag, genom att väga in aspekter kring CSR i övergripande strategier, kunde kombinera affärsnytta med samhällsnytta (Borglund et al., 2012; McElhaney, 2008; Porter & Kramer, 2006). I slutet av 2000-talet växte även standarder och riktlinjer fram inom CSR för att öka trycket på företagens samhällsansvar i syfte att kunna styra, mäta och rapportera verksamhetens åtaganden och påverkan. Utvecklingen har sedan dess fortsatt att behandla CSR-strategier, men trots det har få konkreta modeller eller arbetssätt gällande CSR fastslagits som helt generella eller allmängiltiga (Borglund et al., 2012).

Historiskt	Nutid
Enskilda affärsmannen	Hela företaget
Välgörenhet	Integrering i strategier
Avskilt från vinst	Kopplat till vinst
Lokalt ansvar	Globalt ansvar
Mätning för externt intresse	Mätning för internt intresse

Tabell 3. Utvecklingen inom CSR

3.2 ”License to operate”

I dagens samhälle räcker det inte att endast leva upp till myndigheters krav och lagstiftning, det finns fler intressenter som ständigt påverkar företagen. De samlade förväntningarna från alla intressentgrupper formar tillsammans krav som företag måste leva upp till för att vinna legitimitet och så kallad “license to operate” (Borglund et al., 2012). Licensen är således inget som utfärdas av branschorganisationer eller myndigheters formella krav, utan består av förväntningar från intressenter och bygger på förtroende från företagets omgivning (Borglund et al., 2012; Grafström et al., 2008). Kraven på företagen har enligt Grafström et al. (2008) varierat med tiden och vad som förväntas av företag integreras ständigt i samtida politiska ideologier och

samhällsdebatter. Exempel på krav kan enligt författarna innebära att företag ska vara produktiva, leverera goda produkter till konsumenter, ge avkastning till ägare, skapa jobb åt anställda, betala ränta till långivare och samtidigt beakta miljö- och sociala aspekter. Lever företagen upp till ställda krav kan de således utvinna legitimitet vilket ses som en viktig faktor för existens då legitimitet behövs för att attrahera nödvändiga resurser (Grafström et al., 2008; Meyer & Rowan, 1977). Enligt Borglund et al. (2012) är CSR ett viktigt redskap för uppbyggnad av förtroende och att det inte längre är frågan om ett företag ska ta sig an frågor gällande CSR, utan *hur* de ska göra det. En ökad CSR-anpassning ger företaget legitimitet vilket i sin tur ofta leder till andra positiva effekter för ett företag, exempelvis genom att anställda i större utsträckning identifierar sig med sin arbetsgivare. Enligt Lai et al. (2010) och McElhaney (2008) menar att CSR även stärker företagets varumärke. En genomtänkt policy gällande CSR, tillsammans med goda principer för ägarstyrning blir därför allt viktigare för att leva upp till ställda krav, skapa legitimitet och ge företag "license to operate" (Grafström et al., 2008).

3.3 Ekonomiskt ansvarstagande

Företagens primära uppgift är enligt Carroll (1991) och Okpara och Idowu (2014) att ta ett ekonomiskt ansvar, vilket Friedman (1970) hävdar är företagets enda samhällsansvar. Det ekonomiska ansvarstagandet innebär att företag strävar efter lönsamhet genom maximerad försäljning, kostnadsminimering och resonabla strategiska beslut samtidigt som investerare erhåller en betydande avkastning på investeringar (Carroll & Bucholtz, 2003). Företagens ekonomiska ansvar innebär således produktion av efterfrågade varor och tjänster samtidigt som företagen eftersträvar vinstmaximering, betalar skatt och på så vis blir en stabil aktör på marknaden, bidrar till ekonomisk tillväxt och således samhällsutveckling (Grankvist, 2009). Friedman (1970) menar att företagsledare är experter på att tillverka och sälja produkter i större utsträckning än att lösa samhällsproblem och resonerar därför om att företagsledare endast ska förhålla sig till det och på så sätt bidra till samhällsutvecklingen. Enligt Crane och Matten (2010) innehåller det ekonomiska ansvarstagandet även frågor gällande affärsetik. Inom affärsetiken uppdagas bland annat hur företag beter sig, gör affärer samt hur handlandet sker på ett korrekt sätt vid potentiellt kontroversiella frågor och hur företagen värnar om mänskliga rättigheter. Bland annat nämner författarna förhållningssätt till mutor, bestickning, kartellbildning och korruption som några exempel inom det affärsetiska

området. Företagens inställning till kontroversiella frågor beskriver författarna vara relevant att beakta och kan vid ignorans skapa långsiktig obalans på marknaden, påverka förtroendet och samtidigt påverka samhället i negativ riktning, aspekter som därmed kan få betydande ekonomiska konsekvenser. Grankvist (2009) och Borglund et al. (2012) beskriver att en stor del av det affärsetiska området styrs av uppförandekoder och är ett sätt att kontrollera leverantörer likväl som de anställda inom den egna verksamheten. Grankvist (2009) uttrycker att om företag inte tjänar pengar utifrån ett etiskt och ansvarsfullt tillvägagångssätt kan det innebära ekonomiska konsekvenser och företagets existensberättigande ifrågasätts på långsikt.

Porter och Kramer (2006) beskriver att CSR-engagemang är ett sätt att skapa konkurrensfördelar snarare än en kostnad. Författarna menar att om företagen utvärderar sina ansvarsmöjligheter i samhället och utgår från samma principer, verktyg och mätinstrument som inom ordinarie verksamhet, kan arbetet med CSR struktureras och medföra positiva påföljder. Grankvist (2009) och Borglund et al. (2012) menar att det ekonomiska ansvarstagandet, vilket utgår ifrån framtagande av produkter och tjänster som fyller kundernas behov, har skiftat i och med kunders preferenser och krav på att företagen ska ta ett ökat miljömässigt- och socialt ansvar. Att kunderna ändrat preferenser har därför föranlett ökade krav på företagen för att de ska behålla sin konkurrenskraft. Grankvist (2009) menar vidare att företagen som inte tar ett ansvar utifrån de sociala- och miljömässiga aspekterna riskerar att minska i attraktionskraft och bli bortvalda, vilket i sin tur kan innebära negativa ekonomiska konsekvenser i form av minskade intäkter. Att kombinera företagande och samhällsansvar menar författaren därmed kunna ses som ett sätt för företagen att skapa ökade värden även för aktieägarna.

CSR tar sin utgångspunkt i det ekonomiska ansvarstagandet utifrån att företagen dels tillverkar efterfrågade varor och tjänster, dels har som mål att vara lönsamma. Grankvist (2009) menar att om de två kriterierna inte uppnås så kan företagets existensberättiganden komma att ifrågasättas. Författaren menar vidare att om det ekonomiska ansvarstagandet inte uppfylls så uppkommer även svårigheter att påverka miljömässiga eller sociala åtaganden inom CSR. Innan företagen kan bli en god samhällsmedborgare och bidra till samhällsnyttan är därför det ekonomiska ansvarsområdet prioriterat, vilket även styrks av Okpara och Idowu (2014). Samtidigt som det ekonomiska ansvarstagandet beskrivs vara utgångspunkten är det nära relaterat

till de miljömässiga- och sociala aspekterna och därför inte ömsesidigt uteslutande. Grankvist (2009) menar att samtliga tre områden bör behandlas för att uppnå konkurrensfördelar, långsiktig lönsamhet och avkastning till aktieägare. Inom det ekonomiska ansvarstagandet kan följande aktiviteter sammanfattas:



Figur 1. Ekonomiskt ansvarstagande, egen illustration

3.4 Miljömässigt ansvarstagande

De vetenskapliga bevisen är numera överväldigande: världens klimatförändringar är ett allvarligt globalt hot (Stern, 2007). Stern (2007) hävdar också att klimatförändringarna globalt kommer att påverka människors grundläggande levnadsförhållanden genom att negativa konsekvenser gällande vattentillgång, matproduktion, hälsa och miljö. Hundratals miljoner människor kan komma att utsättas för hungersnöd, vattenbrist och översvämningar när jorden blir varmare. Grankvist (2009) och Ammenberg (2012) menar att samhället således står inför miljö- och hållbarhetsmässiga utmaningar. Miljömässigt ansvarstagande handlar därför allt mer om att skapa ett fungerande samhälle utan att åstadkomma problem för framtida generationer. Den problematiska miljöbilden hävdar Ammenberg (2012) till stor del beror på företag och andra typer av organisationer. Samtidigt hävdar författaren, med medhåll från Stern (2007), att företagen fortfarande har chansen att förändra situationen, och på samma gång dra nytta av den. Stern (2007) menar att de globala kostnaderna för klimatförändringarna riskerar att motsvara minst fem procent av världens bruttonationalprodukt per år. Skulle istället direkta insatser göras skulle denna kostnad istället kunna begränsas till cirka en procent av världens bruttonationalprodukt per år. Ur ett globalt perspektiv finns det därför även tydliga ekonomiska incitament till att minska den negativa påverkan på miljön. Grankvist (2009) beskriver att företag också ur en mindre kontext på olika sätt kan väga samman miljömässigt och ekonomiskt ansvarstagande och på så vis bidra till positiv framtid både för miljön och för företagen. Att arbeta med miljömässiga aspekter innebär således mer än att endast kortsiktigt förhindra miljökatastrofer och allt fler företag behandlar därför miljön som en legitim intressent (Grankvist, 2009; Porter & Kramer, 2006).

Allt fler företag hittar sätt att väga samman ett miljömässigt- och ekonomiskt ansvarstagande för att på så vis bidra till positiv framtid både för miljön och för företaget (Grankvist, 2009; Lannelongue, Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2015; Steurer, Langer, Konrad & Mantinuzzi, 2005). Aspekter att ta i beaktning för företag kan vara miljöpåverkan från produktlivscykelns olika stadier i form av produktutveckling, inköp, transporter, produktion, konsumtion och återvinning med hänsyn till energi, material, vatten, utsläpp och avfall (Ammenberg, 2012; Borglund et al., 2012; Grankvist, 2009; Rydh, Lindahl, & Tingström, 2002; Steurer et al., 2005). I produktutvecklingsstadiet menar Ammenberg (2012) att det i ett tidigt skede finns möjlighet att miljöanpassa en produkt. Genom att ta hänsyn till allt ingående material kan miljöproblem beaktas med ett proaktivt angreppssätt i förebyggande syfte istället för åtgärdande i efterhand. Grankvist (2009) är inne på samma linje och beskriver att miljöaspekter vid inköp av varor kan innefatta miljökrav på insatsvaror till produktion, men även vid anskaffning av förbrukningsvaror och inventarier som brukas inom verksamheten. Vid transportplanering menar Grankvist (2009) och Ammenberg (2012) att vikt bör läggas vid drivmedelsförbrukning och bränsleval. Enligt båda författarna kan aktiviteter bland annat innefatta inköp av varor och tjänster producerade i närområdet, sätta krav på både egna transporter och transportföretags val av drivmedel och internt minska medarbetarnas arbetsresor och tjänsteresor för att på så sätt minska bränsleanvändningen. Vid tjänsteresor menar Ammenberg (2012) att mer miljövänliga alternativ bör uppmuntras inom organisationer.

Produktionsprocessen är en del i produktlivscykeln som i många sammanhang bidrar till företags miljöpåverkan (Ammenberg, 2012; Grankvist, 2009). Enligt Grankvist (2009) uppfattas mängden råvaror, energi och vatten som används i vissa sammanhang som överflödigt, vilket Steurer et al. (2005) instämmer till och uppmanar företag till en ansvarsfull förbrukning. Mer återhållsam förbrukning menar författarna spara både pengar och miljö. En annan aspekt inom det miljömässiga ansvarstagandet handlar om energiförbrukning (Ammenberg, 2012; Grankvist, 2009; Lannelongue et al., 2015). Enligt Grankvist (2009) kan reducering av förbrukningen uppnås utifrån olika aktiviteter och nämner bland annat reducering av ljusstyrka och reglering av värme, som i stora lokaler eller verksamheter kan få betydande ekonomiska effekter. Ammenberg (2012) menar att utrustning som inte används kan slås av för att minimera förbrukningen. Ytterligare aktiviteter beträffande energibesparingar menar både

Grankvist (2009) och Ammenberg (2012) även vara skifte till nyare och mer energieffektiva produkter som brukar mindre energi trots liknande nyttjandegrad vilket därmed kan utgöra en källa till besparingar. Samtidigt menar författarna att energianvändning baserad på förnybar energi, vilket i vissa sammanhang kan vara dyrare, är fördelaktigt ur miljösynpunkt då framställningen av energin inte utgjorts av icke förnybara bränslen och därmed utgör ett mindre avtryck på miljön. Författaren sammanfattar att det inte spelar någon roll av vilka skäl företagen försöker minska den tidigare nämnda förbrukningen, det vill säga om det sker utifrån ekonomiska- eller miljömässiga drivkrafter, effekterna blir detsamma.

Ytterligare miljömässiga aspekter inom resursanvändning betonar Grankvist (2009) behandla förhållningssätt till kemikalier i produktionsprocessen som har betydande inverkan på miljön. Ammenberg (2012) är inne på samma linje och menar att många industribranscher har en betydande kemikalieanvändning där utsläppen riskerar spridas till luft, mark och vatten. Författaren fortsätter och menar att förutom att ämnena förorenar mark och vatten nära verksamheten kan vissa mindre partiklar färdas längre sträckor via luften och därmed också påverka andra områden (Ammenberg, 2012). Ammenberg (2012) menar även att kemikalieanvändningen förutom miljömässiga aspekter kan medföra konsekvenser i form av fysiska skador för så väl människor som djur och att det därför är angeläget att försöka rena kemikalier och skapa en giffri produktion som minskar påverkan på miljön. Grankvist (2009) påpekar även konsekvenser från utsläpp i luft och vatten samt avfall genom bland annat koldioxid, svaveloxid och kväveoxider samt andra växthusgaser och gifter. Ammenberg (2012) menar att gaserna och gifterna som släpps ut i luften bidrar till försurning av mark och vatten, där förbränningen av fossila bränslen anges som en stor bidragande orsak. Försurningen av mark och vatten kan rubba ekosystemet och kan leda till förändringar av miljön och även påverka den biologiska mångfalden (Ammenberg, 2012; Steurer et al., 2005). Ett sätt företag förhåller sig till de utsläpp som verksamheterna gör sig skyldiga till är enligt Ammenberg (2012) genom användandet av utsläppsrätter, ett styrmedel där myndighetsbeslut formar mål och utsläppstak. Efter myndigheters satta utsläppstak fördelas utsläppsrätterna och verksamheter som släpper ut mindre föroreningar än de har befogenhet till kan spara alternativt sälja rättigheterna och därmed uppnå positiva ekonomiska effekter (Ammenberg, 2012; Epstein, 2008; Lannelongue et al., 2015). Borglund et al. (2012) sammanfattar diskussionen och menar att minimering av utsläpp och avfall från verksamheten kan ge positiva effekter i form

av så väl ökade intäkter som kostnads- och riskreducering. Grankvist (2009) beskriver även hur vissa företag väljer att klimatkompensera för de utsläpp som görs genom att plantera så många träd som likställer den mängd utsläpp företagen gör skyldiga till. Författaren menar dock att tillvägagångssättet med klimatkompensation kan ses som tvivelaktigt då företagen försöker köpa sig fria istället för att förändra ett ohållbart agerande.

Ytterligare miljömässighänsyn kan även tas i produktlivscykelns avslutande del, genom återvinning och återanvändning (Ammenberg, 2012; Grankvist, 2009). Enligt Ammenberg (2012) kan en bättre sparsamhet av produkter genom återanvändning och återvinning leda till hushållning av naturresurser. Genom återanvändning kan produkter användas inom andra delar inom verksamheten och därmed minska såväl resursförbrukningen som kostnader. Grankvist (2009) menar att även om de resurser som brukats har använts på ett effektivt sätt kan nya användningsområden uppkomma för biprodukter eller restprodukter av resurserna. Den förbrukade resursen kan, istället för att föras till deponi, användas som insatsvara inom ett nytt användningsområde och därmed utvinna än mer från resursen och uppnå synergieffekter (Ammenberg, 2012; Borglund et al., 2012; Grankvist, 2009). Förutom kostnadsbesparingar menar Ammenberg (2012) att intäkter även kan erhållas genom att nya användningsområden uppkommer utanför verksamhetens område och ses som ett sätt att omvandla miljöproblem till affärsmöjligheter. Grankvist (2009) fortsätter och menar att efter att biprodukter uppkommit som insatsvara i en annan process återstår avfall och skräp. Författaren betonar att återvinning inte enbart reducerar miljöpåverkan och resursanvändningen utan samtidigt kan ge uppkomster av ekonomiska fördelar. Ammenberg (2012) är inne på samma linje och menar att besparingar kan göras inom avfallsområdet, då sorterat avfall och återvinning ger upphov till lägre kostnader.

Ett sätt att strukturera miljöarbetet är genom den internationella standarden för miljöledningssystem ISO 14001 (Grankvist, 2009; Ammenberg, 2012; Borglund et al., 2012). Standarden beskrivs enligt Borglund et al. (2012) som ett frivilligt verktyg som kan integreras i den befintliga verksamheten i syfte att underlätta miljöarbetet och vara en del i arbetet med ständiga förbättringar inom området. Författaren menar att standarden fått stort genomslag bland företag då standarden är certifieringsbar och ger möjligheter att kommunicera miljöarbetet på ett standardiserat och jämförbart sätt.

Trots att många kostnadsbesparingar och intäktsmöjligheter uppstår till följd av ett miljömässigt ansvarstagande kan företag i vissa sammanhang göra kortsiktiga vinster trots negativ inverkan på miljön. Detta kan te sig i form av bland annat inköp av material och drivmedel som producerats billigt men utgöt hög miljöbelastning. Om miljöpåverkan däremot fortskrider på längre sikt, kommer även de sociala och ekonomiska delarna av verksamheten långsiktigt påverkas negativt (Deegan & Unerman, 2011). I vilken utsträckning en verksamhet påverkar miljön och vilka aspekter ett företag själva kan påverka beror till stor del på företagets verksamhetsinriktning. Det finns däremot ett antal områden som skulle kunna ses som branschöverskridande där förbättringsarbete är möjligt för att minska negativ miljöpåverkan. Områdena är återkommande inom litteraturen och behandlar främst:



Figur 2. Miljömässigt ansvarstagande, egen illustration

3.5 Socialt ansvarstagande

Företagen behöver samhället och samhället behöver i sin tur företagen (Porter & Cramer, 2006). Området kring socialt ansvarstagande inom CSR handlar därför från företagets sida om att driva affärsverksamhet på ett sätt som kännetecknar en god samhällsmedborgare, med hänsyn till andra medborgares välbefinnande och hälsa. Detta gäller oavsett om individerna återfinns hos underleverantörer, är anställda, affärspartners, konsumenter eller andra intressenter (Grankvist, 2009). Porter och Kramer (2006) menar därför att det är av största vikt att företag analyserar och utvärderar risker med på vilket sätt en affärsverksamhet kan påverka samhället. Genom att integrera aspekter kring CSR i företagets affärsverksamhet kan företaget stärka relationerna med både kunder och samhället som helhet och uppnå positiva effekter (Savitz & Weber, 2014). Väljer företagen istället att ignorera samhällsaspekter hävdar Elkington (1999) att företagets fortlevnad är i fara, eftersom dess överlevnad är beroende av den tilltro och pålitlighet som skapas genom relationer med samhället.

Relationen med samhället och tillvägagångssättet för att arbeta med socialt ansvarstagande kan skilja sig åt bland företag. Det sociala ansvarstagandet kan enligt Grankvist (2009) innefatta samhällsaktiviteter och initiativ som till exempel att bidra till ökad mångfald i arbetslivet, stimulera läslust bland unga, arbeta för minskad kriminalitet, arbeta mot våld eller förhindra sjukdomar. Författaren fortsätter och menar att socialt ansvarstagande däremot inte handlar om att försöka lösa alla samhällets problem på en gång, utan snarare om att driva verksamheten på ett sätt som bidrar till både lönsamhet och en hanterbar del av ett eller flera sociala problem. Vidare menar författaren att socialt ansvarstagande internt, inom företagen, exempelvis kan innebära personalrelaterade frågor som att anställa särskilt utsatta grupper, utbilda och träna personal men även av att på ett säkert sätt utveckla nya produkter. Företag som erbjuder sina anställda trygga och gynnsamma arbetsvillkor, möjlighet till personlig utveckling och säkra arbetsförhållanden kan bidra till att skapa en positiv arbetsmiljö inom verksamheten (Borglund et al., 2012; Grankvist, 2009; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). En positiv arbetsmiljö med möjligheter till personlig utveckling kan därför ses som grundläggande för en verksamhet och ge upphov till högre arbetsmoral och samtidigt öka välbefinnandet hos de anställda. Medarbetare som trivs inom en verksamhet beskrivs utföra ett bättre jobb än de som vantrivs och därmed är personalrelaterade aktiviteter betydelsefullt att hantera. Detta kan i sin tur leda till minskade kostnader för företaget genom en lägre personalomsättning och bidra till att fler medarbetare upplever en lojalitet till arbetsgivaren (Ibid.). Grankvist (2009) menar att en minskad personalomsättning medför att kunskapen som personalen besitter stannar längre inom organisationen och därmed kan utgöra än mer nytta för företagen.

Andra delar som behandlas inom personalrelaterade frågor inom det sociala ansvarstagandet handlar om att säkerställa en trygg och säker arbetsplats samt erbjuda anställda utbildningar, trygga arbetsvillkor och sjukvårdsförmåner (Grankvist, 2009). Genom behandling av dessa frågor kan företaget både minska uppkomsten av- och kostnader för arbetsplatsolyckor och sjukskrivningar (Porter & Kramer, 2006). Grankvist (2009) menar att långtidssjukfrånvaro i viss mån kan förhindras genom förebyggande och rehabiliterande insatser där bland annat medarbetarundersökningar kan utföras i syfte att i ett tidigare skede fånga upp medarbetare i riskzonen. För medarbetare med långtidssjukfrånvaro kan insatser som rehabiliteringsprocesser inrättas i syfte att ta hand om medarbetare och försöka förkorta frånvaron. Med förebyggande

och rehabiliterande insatser kan företagen uppvisa en omsorgsfull inställning till personalen vilket författaren menar kan påverka så väl kostnader som personalens motivation. Ytterligare interna personalfrågor inom det sociala ansvarstagandet behandlar enligt Grankvist (2009) verksamhetens säkerhetstänk och kan te sig i form av både säkerhetsutbildningar, rutiner och policys inom området. Genom att strukturerat arbeta med frågor kring en säker arbetsmiljö menar författaren att arbetet förutom minskad uppkomst av skador och även kan ses som proaktiv riskhantering för företagets tillverkning där minskad risk för produktionsstopp inom tillverkningen kan utgöra betydande kostnadsbesparingar.

Det sociala ansvarstagandet ses inte endast som ett sätt att påverka nuvarande personal utan kan även vara ett verktyg för att attrahera ny arbetskraft (Valentine & Fleischman, 2008). Att arbeta och marknadsföra företaget som ansvarstagande kan ses som ett sätt att locka nya medarbetare, då dagens arbetskraft i ökad utsträckning söker sig till organisationer med rykte att vara ansvarstagande (Ibid.). Samtidigt är ett rykte om att vara ansvarstagande i sig ett sätt att även få egna anställda att bli mer lojala mot företaget. Lojaliteten kan uppkomma utifrån att medarbetare upplever att arbetsgivaren står för vissa värden som medarbetarna själva vill bli förknippade med (Peterson, 2004; Valentine & Fleischman, 2008; Grankvist 2009). Grankvist (2009) för resonemanget vidare och menar att anställda kan motiveras av att de tillåts påverka och vara delaktiga i att lösa ett samhällsproblem. Att arbeta med det sociala området inom CSR kan således stärka företagets attraktionskraft som arbetsgivare, förbättra relationen med intressenter, motivera anställda och bidra till samhällsnytta genom att lösa samhällsproblem samtidigt som affärsnytta uppnås.

Att ta ett socialt ansvarstagande handlar även om att främja mångfald (Grankvist, 2009; Borglund et al., 2012). Mångfald kan ibland avse enbart etniska aspekter men begreppet förknippas ofta med en vidare betydelse. Mångfald kan innefatta att främja jämställdhet eller motverka diskriminering som berör ålder, kön och funktionsnedsättning (Crane & Matten, 2010; Grankvist, 2009). Inom ramen för begreppet kan även sexuell läggning, samhällsklass, kultur och geografiskt tillhörighet omfattas (Crane & Matten, 2010). Grankvist (2009) menar att företagen ibland ser mångfald och olika etniska bakgrunder som ett problem istället för en förutsättning till framgång. Författaren menar att en ökad mångfald är en förutsättning för att kunna spegla verksamhetens kunder och därmed kunna leverera en bättre service samt utveckla tjänster och produkter som i större

utsträckning passar olika typer av kunder. Författaren hävdar därmed att mångfald istället kan ge möjligheter till nya idéer, kompetenser, nya perspektiv och insikter inom organisationen. Inom det sociala ansvarstagandet kan samtidigt aspekter utanför företaget tas i beaktning genom bland annat sponsring och samhällsrelationer (Borglund et al., 2012; Elkington, 1999; Grankvist, 2009; Jutterström & Norberg, 2011). Det sociala ansvaret kan i denna mer externa kontext innebära ett allmänt stöd till omgivningen och benämns enligt Halme och Laurila (2009) som filantropiska aktiviteter som inte förknippas med företagens kärnverksamhet. Filantropisk verksamhet eller välgörenhet kan bland annat innefattas av donationer eller medarbetares frivilliga insatser i form av pengar, produkter, kunskap och tid (Grankvist, 2009; Jutterström & Norberg, 2011; Grafström et al., 2008). Att ge bidrag i form av pengar är enligt Grankvist (2009) det vanligaste tillvägagångssättet men uppfattas i vissa sammanhang inte utgöra det främsta alternativet. Författaren hävdar att donationer i form av tid och kunskap istället kan ge mer tillbaka i form av lärande och nya insikter som kan vara till värdefullt för båda parter. Utifrån tidigare fördiskussion om företagens sociala ansvarstagande kan följande aktiviteter sammanfattas



Figur 3. Socialt ansvarstagande, egen illustration

3.6 Sammanfattning av konceptutveckling

Den konceptuella modellen baseras på en teoretisk litteraturgenomgång av begreppet CSR där det *ekonomiska-*, *miljömässiga-* och *sociala ansvarstagandet* har brutits ned i mindre beståndsdelar för att skapa en tydlig definition av konceptet CSR och dess innebörd. Konceptutvecklingsmodellen visualiseras i figur 4 och har sedermera legat till grund för insamling av det empiriskt material.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



EKONOMISKT ANSVARSTAGANDE

- Tillverka efterfrågade varor & tjänster
- Lönsamhet
 - Kostnadsminimering
 - Vinstmaximering
- Avkastning till aktieägare och investerare
- Affärsetik
 - Uppförandekoder
 - Mänskliga rättigheter

- Inköp
 - Val av material till insatsvaror
 - Förbrukningsvaror, inventarier
- Transporter
 - Drivmedelsförbrukning
 - Val av drivmedel
- Resursanvändning
 - Energi
 - Vatten
 - Råvaror
 - Kemikalier

- Utsläpp
 - Växthusgaser
 - Gifter & kemikalier
 - Utsläppsrätter
- Klimatkompensation
- Biologisk mångfald
- Återvinning & återanvändning
 - Insatsvara i ny process
 - Mängd avfall
 - Sortering av avfall

MILJÖMÄSSIGT ANSVARSTAGANDE



SOCIALT ANSVARSTAGANDE

- Personal
 - Arbetsmiljö
 - Säkerhet
 - Trivsel
 - Trygga arbetsvillkor
 - Sjukfrånvaro
 - Rehabilitering
 - Kompetensutveckling
 - Mångfald
 - Jämställdhet
- Samhällsrelationer
 - Donationer & sponsring
 - Tid
 - Kunskap
 - Pengar
 - Produkter
 - Samhällsaktiviteter
 - Säkerhet
 - Produkter & tjänster

Figur 4. Konceptuell modell, egen illustration

4 Teoretisk referensram

Inom den teoretiska referensramen behandlas teorier gällande verksamhetsstyrning och prestationsmätning. Inom ramen för prestationsmätning diskuteras även prestationsmåttens karaktär samt vilka kriterier som ligger till grund för ett bra prestationsmått och därför skapar förutsättningar för intern styrning.

4.1 Verksamhetsstyrning

För att styra ett företag mot lönsamhet, implementera strategier och nå uppsatta mål använder företagsledare verksamhetsstyrning (Simons, 2014). Verksamhetsstyrning är ett modernt tillvägagångssätt för att kontrollera företagets inriktning och implementera övergripande företagsstrategier i syfte att öka ett företags långsiktiga resultat (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014). Enligt Anthony et al., (2014) beskrivs strategi som att företag sätter upp mål för verksamheten och preciserar hur målen skall uppnås. Strategiska frågor har blivit allt viktigare och utvecklingen har till stor del handlat om att närmare knyta samman strategier och prestationsmätning för att kunna styra verksamheten (Lindvall, 2011). Lindvall (2011) menar vidare att den moderna verksamhetsstyrningen tog sin utgångspunkt i den tidigare traditionella ekonomistyrningen som i större utsträckning baserades på finansiell information från redovisningen. Kaplan och Norton (1996) samt Lindvall (2011) menar även att den traditionella ekonomistyrningen är mindre lämpad för långsiktig planering och styrning, då den i allt för stor utsträckning inriktats mot kortsiktiga finansiella mål. Att endast styra utifrån den finansiella redovisningen beskrivs som en bekräftelse på vad som redan har inträffat snarare än vad som kommer att hända och kan därför framställa en missvisande bild och utgöra ett bristfälligt beslutsunderlag. Utifrån kritiken av traditionell ekonomistyrning växte en mer tidsenlig syn fram och den moderna verksamhetsstyrningen kännetecknas istället av att bredare kunna understödja aktiviteter som utförs i organisationen och samtidigt motivera och engagera medarbetare. Lindvall (2011) menar att den traditionella ekonomistyrningen kännetecknas som reaktiv, där åtgärder utförs först efter utfall medan den moderna verksamhetsstyrningen snarare anses som proaktiv och åtgärdsorienterad med en framtidsinriktad syn och därför utgör ett sätt att förutse avvikelser innan de inträffar. Anthony et al. (2014) definierar verksamhetsstyrning som:

...the systematic process by which the organization's higher-level managers influence the organization's lower-level managers to implement the organization's strategies (Anthony et al., 2014 s. 4).

Enligt Anthony et al. (2014) handlar verksamhetsstyrning om att införa ett gemensamt tankesätt inom verksamheten för att uppnå målkongruens och överensstämmande mål på samtliga nivåer inom organisationen. Förfarandet ses som betydelsefullt, då beslut som påverkar framtiden inte endast tas på en högre organisatorisk nivå. Inom en verksamhet där betydelsefulla beslut även fattas på en lägre nivå är det därför viktigt med formella mekanismer och rutiner som säkerställer målkongruens och samarbete inom organisationen. En brist på dessa aspekter kan medföra svårigheter att uppnå strategiska mål eftersom anställda på lägre nivåer inte per automatik uppfattar mål och strategier (Anthony et al., 2014; Lindvall 2011; Simons, 2014). Även brist på kunskap, varierande synsätt och befogenhet att kunna påverka beskrivs som aspekter vilka kan istället medföra problematik med att uppnå eller implementera mål och strategier (Anthony et al., 2014). För att uppnå samstämmighet kan långsiktiga övergripande mål konkretiseras och anpassas även för en lägre organisatorisk nivå (Anthony et al., 2014; Lindvall, 2011; Simons, 2014). Att även omformulera långsiktiga mål till mer kortsiktiga målsättningar är enligt Lindvall (2011) en av verksamhetsstyrningens viktigaste uppgifter. Anthony et al. (2014) menar att de övergripande målen i stor utsträckning är finansiella och långsiktiga vilket medför att de kan uppfattas som abstrakta. Samtidigt menar författarna att nedbrutna mål kan uppfattas som mer konkreta och bättre spegla den operativa verksamheten. De nedbrutna kortsiktiga målen ses även mer som ett hjälpmedel att motivera beslutsfattande som är i linje med långsiktiga övergripande mål. För att uppnå en fungerande verksamhetsstyrning med målkongruens på olika nivåer är även motivationsfaktorer hos anställda en bidragande del (Anthony et al., 2014). Bland annat nämner författarna motivationsfaktorer i form av mål, belöningar och den sociala kontexten på arbetsplatsen.

4.2 Prestationsmätning

Prestationsmätning är, precis som begreppet indikerar, ett sätt att mäta prestationer av den dagliga verksamheten. Prestationsmätning används för löpande uppföljning av olika aktiviteter och som ett sätt att indikera och utvärdera hur väl olika aktiviteter uppfyller företagets mål (Anthony & Govindarajan, 2007; Catasús, 2008; Simons, 2014). Prestationsmätning används även som ett sätt att kommunicera förväntningar, kontrollera, delge feedback och motivera anställda (Merchant & Van der Stede, 2007). Catasús (2008) beskriver att mätning av olika prestationer och parametrar ses som en typ av simplificering av verkligheten, prestationsmätning blir därför ett sätt diskutera komplexa frågor på ett förenklat sätt. Olve och Samuelson (2008) menar vidare att individers beteende och prioriteringar styrs av mätning. Prestationsmätning kan därför användas för att öka eller rikta om uppmärksamhet för olika aspekter och kan därmed ligga till grund för förbättringar inom en verksamhet.

What gets measured, gets managed (Simons, 2014 s. 325).

Den information som utvinns från prestationsmätning kan enligt Catasús (2008) bland annat innefatta tid, kvalitet eller kostnad på utförande aktiviteter. Informationen från mätningar kan även få utrymme i rapporter som presenteras för externa parter. Att presentera måtten för externa intressenter är i syfte att skapa transparens genom att organisationer synliggör information om verksamheten och beskriver hur de skapar värde. Enligt författaren kan användandet av prestationsmätning skilja sig mellan såväl företag som branscher vilket bland annat beror på att olika företag fokuserar på varierande frågor och att olika branscher har varierande förutsättningar för hur anpassningsbara olika prestationsmått är till verksamheten. Prestationsmätning kan enligt Anthony et al. (2014) även beskrivas som att inmatad data omvandlas till användbar information för olika typer av beslutsfattande inom en organisation. Med hjälp av prestationsmätning kan relevant information delges till beslutsfattare och underlätta implementering av strategier. Enligt författarna är mätning och precisering extra viktigt för de prestationsmått som bäst beskriver företagets strategi och som rör nuvarande eller framtida kritiska framgångsfaktorer. Simons (2014) menar att det vid prestationsmätning är viktigt att besluta om vilken typ av information som skall samlas in och med vilken frekvens uppföljning av insamlad information ska ske. Utifrån den insamlade information är det sedan viktigt att besluta om vem som ska erhålla information och vad informationen ska användas till.

Prestationsmätning som verktyg har även fått utstå viss kritik. Catasús (2008) menar att prestationsmätningen endast är en förenkling av verkligheten och, trots att mätningen kan underlätta diskussion av komplexa frågor, kan aspekter och perspektiv förbises. Resonemanget får gehör av Ordóñez, Schweitzer, Galinsky och Bazerman (2009) som menar att prestationsmätning fokuserar uppmärksamheten på de enskilda aspekter som mäts, vilket kan innebära risk att de aspekter som inte mäts nedprioriteras eller helt ignoreras. Catasús (2008) ifrågasätter även urvalen av mått och menar att företag många gånger använder mått som är bristfälliga och inte utgår från företagets strategi. Författaren lyfter även fram andra negativa aspekter med prestationsmätning och framhäver att den information som utvinns av mätningar tenderar att bli omfattande och kan skapa ett informationsöverskott. Informationen kan därför försvåra snarare än förenkla beslutsfattande. Anthony et al. (2014) ställer sig i grunden positiva till användandet av flera olika prestationsmått men menar samtidigt att användandet av ett stort antal mått medför svårigheter att kontrollera och styra en verksamhet. Författarna menar vidare att detta kan innebära att medarbetare får svårare att uppskatta vad som är viktigt inom verksamheten och uppkomna svårigheter att uppnå långsiktiga mål.

4.2.1 Finansiella och icke-finansiella mått

Att använda sig av flera olika mått inom prestationsmätning är viktigt då det är osannolikt att ett enda mått kan ge en komplett helhetsbild av verksamhetens prestationer (Anthony et al., 2014). Enligt Simons (2014) kan prestationsmätning ske genom både finansiella och icke-finansiella mått. De finansiella måtten kännetecknas vanligtvis av att de uttrycks i monetära termer likt intäkter, kostnader och försäljning. Informationen till måtten inhämtas då från företagets ekonomisystem och redovisning. De icke-finansiella måtten kan i större utsträckning härledas utanför företagets ekonomisystem och innefattar bland annat mätning av icke-monetära aspekter likt personalomsättning, kvalitet och kundnöjdhet. Icke-finansiella mått är således de som inte uttrycks i monetära termer (Simons, 2014). Traditionellt sett har företag främst använt sig av mätning av finansiella mått (Catasús, 2008; Kaplan & Norton, 1996; Simons, 2014). Att organisationer i stor utsträckning använt sig av finansiella mått kan förklaras av att måtten är enklare att ta fram, då de genereras inom företagets ekonomisystem och redan rapporteras externt till ägare och andra intressenter (Merchant & Van der Stede, 2007). Catasús (2008) menar att en ytterligare fördel med finansiella måtten är att de är jämförbara oavsett verksamhet och verksamhetsinriktning. Författaren menar vidare att de finansiella måtten i större utsträckning är lättare att

förstå när tolkning av måtten görs. Merchant och Van der Stede (2007) hävdar även att finansiella mått är viktiga för vinstdrivande företag, då ägare vill kunna följa hur företaget presterar och är angelägna att erhålla avkastning på investerat kapital.

Både Simons (2014) och Anthony et al. (2014) är dock kritisk till användandet av endast finansiella mått och anser tillvägagångssättet som otillräckligt och dysfunktionellt då det uppmuntrar till ett kortsiktigt fokus som inte alltid stämmer överens med företagets långsiktiga mål. Anthony et al. (2014) menar vidare att det är otillräckligt att endast tillförlita sig till mått av finansiell karaktär för att fastställa hur väl strategier verkställs inom verksamheten. Anthony et al. (2014) samt Ghalayini och Noble (1996) menar istället att icke-finansiella mått i större utsträckning speglar den operativa verksamheten och delger beslutsfattare användbar information i den dagliga verksamheten. Genom mätningar av icke-finansiella aspekter i den operativa verksamheten menar författarna att det främjar till kontroll av aktiviteter samtidigt som tillvägagångssättet även kan leda till uppmärksammande av förbättringsmöjligheter. I jämförelse med de finansiella måtten anses de icke-finansiella måtten vara mer verksamhetsnära och ge en beskrivning om hur verksamheten upplevs av både kunder och anställda. Genom att kombinera användandet av finansiella och icke-finansiella mått kan företagen både mäta resultat av tidigare beslut och få indikationer om framtida prestationer (Anthony et al., 2014). En kombination av måtten är därför det tillvägagångssätt som författarna menar bäst lämpar sig för att kunna styra en organisation och uppnå långsiktiga mål och prestationer.

4.2.2 Drivande- och utfallsmått

Ytterligare en kategorisering kan göras av prestationsmått, där vissa mått karaktäriseras som utfallsmått medan andra benämns som drivande mått (Ghalayini & Noble, 1996; Anthony et al., 2014) Utfallsmåtten är mått som beskriver vad som har hänt medan de drivande måtten snarare är förutsägelser av framtiden (Anthony et al., 2014). Utfallsmåtten beskriver resultatet av en strategi och genomförda aktiviteter och kan exempelvis innefatta omsättning eller resultatet av ökade intäkter. Drivande mått förser istället beslutsfattare med information om framtida prestationer och visar därför utvecklingskurvan för en implementerad strategi. Drivande mått kan bland annat vara indikatorer som pekar på medarbetartillfredsställelse eller kundnöjdhet (Bititci, Firat & Carengo, 2013). Utfallsmått och drivande mått är dock nära relaterade till varandra. Anthony et al. (2014) poängterar vikten av att drivande mått ska kunna ses som

underlag till förbättringar av utförandet prestationer som sedan mäts i utfallsmåtten. Såväl Kaplan och Norton (1996) som Lindvall (2011) poängterar att balansen mellan att mäta utfall och processer är betydelsefullt i syfte att kunna skapa förståelse för hur ett visst utfall uppnås. Kaplan och Norton (1996) menar vidare att användandet av endast utfallsmått kan ge uppkomst till osäkerhet om hur ett visst utfallet skall uppnås, då det finns en tidig avsaknad av indikatorer och varningssignaler. Författarna menar vidare att endast uppmärksamma utfallet och inte fokusera på de aktiviteter som ledde fram till resultatet kan åtgärder innebära kortsiktiga handlingar som riskerar att förorsaka suboptimeringar inom verksamheten. Kritiker menar således att utfallsmåtten endast påvisar resultat av tidigare beslut och att informationen därför riskerar vara föråldrad (Anthony et al., 2014). Endast utfallsmått kan då anses bakåtblickande och i viss mån otillräcklig för att styra och utvärdera hur verksamheten kan skapa framtida värde. Att endast använda drivande mått tenderar istället att ge en försämrade helhetsbild av företagets arbete och måluppfyllelse (Ghalayini och Noble, 1996; Simons 2014). Ett arbetssätt med endast drivande mått kan därmed uppmuntra till förbättringsåtgärder med avsaknad möjlighet till uppföljning av det faktiska resultatet. Genom en mix av utfalls- och drivande mått kan därför företag erhålla beslutsunderlag för att kunna påverka sin framtid och skapa framtida värde samtidigt som de erhåller en bekräftelse av det faktiska resultatet (Ibid.).

4.2.3 Kriterier för ett bra prestationsmått

För att prestationsmätning ska fylla sitt syfte att styra, kontrollera och kommunicera finns det ett antal aspekter att ta i beaktning vid urval av vilka prestationsmått som ska användas (Catasús, 2008). För att ett prestationsmått ska vara relevant ska det först och främst ge information och som kan används som beslutsunderlag (Catasús, 2008). Epstein (2008) menar även att prestationsmått ska spegla företagets strategi för att uppfattas som relevanta. Andra kriterier för bra prestationsmått är enligt Catasús (2008) att aktiviteter ska kunna mätas med precision och att det ska vara enkelt att samla in det datamaterialet som utgör underlag för måtten. Författaren menar därför att oprecisa mått, eller mått som är lätta att manipulera och snedvrída, riskerar ge felaktig information till beslutsfattare och således leda till beslut fattade på felaktiga grunder. För att kunna styra en verksamhet med prestationsmätning är de påverkade medarbetarnas förståelse för prestationsmåtten ett annat kriterium att uppfylla (Carlucci, 2010). Carlucci (2010) betonar därför att måtten ska presenteras på ett lättbegripligt sätt för att företaget på så sätt kan skapa en gemensam förståelse för det som mäts inom

organisationen. Catasús, (2008) menar även att de medarbetare som berörs av prestationsmått ska förstå om en höjning eller sänkning av värdet är något att eftersträva och om utfallet är bra eller dåligt. Enligt Carlucci (2010) är även måttets jämförbarhet en viktig aspekt att ta i beaktning vid urval av prestationsmått. Den information som samlas i prestationsmått ska enligt författaren därför ge förutsättningar för att identifiera trender utifrån likheter och skillnader över tid. Catasús (2008) menar att tillvägagångssättet ger möjlighet till jämförelse över perioder och även med andra verksamheter. Prestationsmått som uttrycks i kvantitativa termer likt pengar, antal, procent eller dagar beskrivs därför skapa jämförbarhet (Carlucci, 2010).

Verksamheter med en allt för stor mängd mätetal riskerar att skapa en förvirring bland organisationens medlemmar (Catasús, 2008). Enligt Lindvall (2011) och Catasús (2008) förekommer det att chefer försöker kompensera bristande insikter och kunskaper om verksamheten genom att utöka antalet nyckeltal för att på så sätt kunna styra genom administrativ kontroll. Anthony och Govindarajan (2007) menar att ett utökat antal prestationsmått kan medföra ett försämrat fokus och skapa tvetydigheter. Det råder dock delade meningar gällande det exakta antalet prestationsmått ett företag bör använda inom ramen för prestationsmätning. Anthony och Govindarajan (2007) beskriver att antalet mått ska vara mellan ett och femtio. Kaplan och Norton (1996) menar istället att tre till fem mått inom vart och ett av de fyra olika perspektiven i deras balanserade styrkort kan anses passande. Författarna betonar därmed att sammanlagt 12-20 mått kan vara lämplig utifrån deras prestationsmätningssystem. Trots delade meningar är den gemensamma uppfattningen att det är en svår avvägning att använda så många nyckeltal det behövs för att ge tillräcklig information, men trots det inte blir överflödigt och använda mätetal som inte behövs eller som ger fel information. Catasús (2008) poängterar att en kontinuerlig genomgång av prestationsmått bör göras i syfte att kontrollera dess betydelse, risken är annars att fler mått adderas allteftersom och att mått utan inverkan aldrig tas bort.

4.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras i ett första skede verksamhetsstyrning. Verksamhetsstyrningen beskrivs som en metod för hur företag kan styra en verksamhet i en viss riktning och implementera övergripande företagsstrategier i syfte att uppnå långsiktiga resultat. Från att tidigare varit mer inriktad mot finansiell styrning och ansedd som reaktiv har den traditionella ekonomistyrningen utvecklats till ett mer modernt och proaktivt angreppssätt. Den moderna verksamhetsstyrningen kännetecknas av mer verksamhetsnära styrning där en stor del av verksamhetsstyrningen handlar om att införa ett gemensamt tankesätt inom verksamheten för att uppnå målkongruens. Långsiktiga målsättningar bryts därför ned till kortsiktiga målsättningar anpassade för olika organisatoriska nivåer. En viktig roll för att nå en fungerande verksamhetsstyrning är arbetet med prestationsmätning för att löpande följa upp aktiviteter och uppmärksamma om mål uppfylls. Prestationsmätningen innefattar mätning av prestationer i den dagliga verksamheten och används, förutom att styra företaget mot uppsatta mål, även för kommunikation, kontroll och för att motivera anställda. Informationen som erhålls från prestationsmätningen utgör även betydande beslutsunderlag och kan ligga till grund för förbättringar inom verksamheter. För att ge en bild av verksamheten används ofta prestationsmått vilka karakteriseras som antingen finansiella eller icke-finansiella. De finansiella måtten kännetecknas vanligtvis av att de uttrycks i monetär form och inhämtas från företagets ekonomisystem medan de icke-finansiella måtten inte uttrycks i monetära former och härleds utanför företagets ekonomisystem. Prestationsmått kännetecknas även av att de är av drivande- eller utfallskaraktär. Drivande mått utgör mätetal som utgör förutsägelser av framtiden medan utfallsmåtten i större utsträckning beskriver resultatet av genomförda aktiviteter. För att prestationsmått ska kunna fylla en betydande funktion ska även vissa kriterier uppfyllas. Prestationsmåtten ska bland annat vara relevanta och enkla att förstå i syfte att fylla en funktion som beslutsunderlag och ge förutsättning till kontroll och styrning inom verksamheten

5 Empiri

Inom ramen för empirikapitlet presenteras studieobjekten ENA Energi, Växjö Energi och Mälarenergi. Det empiriska materialet har erhållits genom dokumentstudier och intervjuer med representanter från respektive företag. Företagen presenteras i sin helhet med utgångspunkt i den konceptuella modellen för hur företagen ser på CSR och arbetar med ekonomiskt-, miljömässigt- och socialt ansvarstagande.

5.1 ENA Energi

Det Enköpingsbaserade energibolaget ENA Energi är ett kommunalägt aktiebolag som bildades 1972 i Enköping (ENA Energi, 2015a). Bolaget ägs till 100 procent av Enköping kommun och producerar främst fjärrvärme till företag och privatpersoner i kommunen. Företaget producerar även el som prissätts och säljs via Upplands Energi på den nordiska elbörsen Nordpool. År 2014 uppgick ENA Energis omsättning till 174 miljoner kronor och bolaget uppvisade en vinst på 2,1 miljoner kronor. Med sina 33 anställda erbjuder företaget tjänster som är producerade med hänsyn tagen till miljöpåverkan, vilket även framgår i bolagets affärsidé:

ENA Energi ska på ett effektivt, konkurrenskraftigt och miljömässigt sätt leverera energi och energirelevanta produkter till kunder och samarbetspartners (ENA Energi, 2015a s. 3).

Thomas Ulväng, VD på ENA Energi, kommenterar affärsidén genom att beskriva att produktionen gått från 100 procent olja till att produktionen numer till 99 procent består av biobränsle. Basproduktionen med miljövänligt biobränsle består till största delen av returflis som köps in från olika miljöstationer kring Mälaren (ENA Energi, 2015a). Via sin hemsida beskriver företaget att produktionsanläggningen baserad på biobränsle tillhör de miljövänligaste i landet och är bra för såväl miljön i Enköping som globalt (ENA Energi, 2015b). Förutom produktionen baserad på biobränsle beskriver ekonomichefen Charlotta Nilgran att företaget har en träpulvereldad panna, en elpanna och fem stycken oljepannor. Företaget beskriver vidare att energi levereras till marknaden genom ett tydligt miljö- och kostnadsfokus:

Nära och miljö är viktigt för oss då vi är ett lokalt företag som levererar lokala produkter med stort fokus på miljö (ENA Energi, 2015a s. 3).

ENA Energis övergripande styrning utgörs av ägardirektiv som erhålls från Enköpings kommun (Enköpings kommun, 2013). Ägardirektiven ligger till grund för hur verksamheten bedrivs och det fokus som ska prägla företaget är framförallt miljöhänsyn

genom en miljöeffektiv produktion (ibid.). Något som ytterligare indikerar att företaget vill skapa ett mer genomgående och strukturerat CSR-arbete inom organisationen är att de under 2015 ska implementera ISO-854000, ett ledningssystem för hållbarhetsfrågor inom kommunala verksamheter (ENA Energi, 2015a).

5.1.1 Ekonomiskt ansvarstagande

Det lokala energibolaget ENA Energi levererar samhällsnödvändiga tjänster till invånarna i Enköpings kommun och för att företagets existensberättigande inte ska ifrågasättas är de kritiska framgångsfaktorerna enligt Ulväng tillgänglighet, bränslekostnad och kundnöjdhet. Med tillgänglighet åsyftar Ulväng att leveranssäkerheten av fjärrvärme ut till kund alltid ska vara 100 procent. För att lyckas baseras arbetet på de grundläggande kärnvärdena nära, värme och miljö (ENA Energi, 2015a). Verksamheten bedrivs därför, enligt Nilgran, med kunden i fokus och med hänsyn taget till företagets miljöpåverkande produktion. Nilgran menar samtidigt att både produktionen och efterfrågan påverkas av utomhusklimat och temperaturen vilket medför att ENA Energis resultat påverkas av externa faktorer.

Tillverka efterfrågade tjänster

Nilgran berättar att ENA Energi har sitt verksamhetsområde i Enköping där 95 procent av alla potentiella kunder är anslutna till fjärrvärmesystemet och understryker därmed att företagets övergripande CSR-ansvar är att hålla kommuninvånarna varma. Hon menar vidare att i princip alla som kan anslutas till fjärrvärmerna är anslutna och att de som inte kan anslutas beror på dåliga markförhållanden. Ulväng poängterar *”först och främst handlar det inte om att ragga nya kunder, utan istället behålla de befintliga, för det är de som bygger nya”*. Påstående uttrycker han med hänsyn till de byggbolag som är etablerade i Enköping och betydelsen av att ENA Energis fjärrvärmestjänster installeras vid nybyggnationer. Att kunden står i fokus påvisas också när Ulväng och Nilgran påtalar att kunderna för ett par år sedan uppmanade företaget att bli mer miljövänliga vilket medförde miljöomställningar. Ulväng understryker också vikten av tillgänglighet på den biobränslebaserade pannan, vilken utgör det billigaste bränslealternativet och samtidigt den produktion som bidrar till minst miljöbelastning. Fungerar inte den biobränslebaserade pannan behöver företaget starta upp produktion baserad på andra bränsletyper som pellets, olja eller el. Ulväng betonar att det därför finns fokus på reducering av driftstörningar då de alternativa bränslena utgör en högre kostnad och samtidigt medför negativa miljökonsekvenser. Nilgran håller med och betonar *”...det syns ju direkt på ekonomin både i form av bränslekostnader och skatter*

och sen även på miljösjifforna.” Erik Holmén, produktionschef, berättar att fokus därför inom verksamheten ligger på att minska underhållsbehovet och reducera driftskostnaden för att öka verksamhetens konkurrenskraft och förbättra resultatet.

Lönsamhet

Nilgran berättar att ENA Energi har svårt att påverka sina intäkter då företaget levererar sina tjänster till i princip hela Enköping samtidigt som kommunen inte växer nämnvärt populationsmässigt. Prismässigt ska företaget erbjuda sina kunder ett pris som ligger runt Sveriges genomsnitt och företaget ingår i Prisdialogen, ett branschsamarbete gällande priskommunikation för fjärrvärme. Nilgran menar därför att företaget även har svårt att höja priset för öka sina intäkter. Samtidigt som Nilgran ser svårigheter i att vinna nya marknadsandelar menar hon att energikonsumtionen sjunker allt mer i kommunen. Ulväng håller med om problematiken men menar att ENA Energi långsiktigt tjänar på att hjälpa sina kunder med energibesparingar, även om det på kort sikt minskar försäljningen:

Ulväng: Det är ju så, vi vill ju sälja så mycket energi som möjligt, men samtidigt så är det ju förödande för varumärket och gå ut och säga -slösa så mycket som möjligt! Och där kommer vi tillbaks till socialt ansvarstagande och det här med miljön.

Via företagets hemsida delar företaget därför med sig av konkreta tips för hur kunder ska kunna sänka sin energiförbrukning (ENA Energi, 2015b). Tillvägagångssättet menar Ulväng stärka ENA Energis roll som tjänsteleverantör även om en minskad energianvändning på kort sikt medför negativa konsekvenser för ENA Energis intäkter. I syfte att följa uppfattningen från kunderna mäter företaget nöjd kund index (NKI), där parametrar som spontan uppfattning, kompetens och agerande för miljö rankas av kunderna (ENA Energi, 2014b).

Avkastning till ägare och investerare

ENA Energis övergripande mål erhålls av Enköpings kommun i form av ägardirektiv (Enköpings kommun, 2013). Nilgran kommenterar direktiven och berättar att fokus från ägarna ligger på att erbjuda ett lågt pris i större utsträckning än att göra vinst. I ägardirektiven uttrycker kommunen att ENA Energi aktivt ska medverka till utvecklingen av Enköpings kommun (Enköpings kommun, 2013). I direktiven uppmanar kommunen även till användande av effektivast möjliga teknik för att minimera miljöpåverkan samt främjandet av energihushållning. Vidare presenteras även

verksamhetens fastställda avkastningskrav (Ibid.). De två avkastningskraven som anges i ägardirektiven, och som förklaras ytterligare av Ulväng, är vinst före skatt och soliditet.

	Krav från Enköpings kommun	Utfall 2014
Vinst före skatt	1,2-1,4 MSEK	2,1 MSEK
Soliditet	20%	32,5%

Tabell 3. ENA Energis finansiella ägardirektiv

Ulväng och Nilgran uttrycker att kraven, ur ett affärshänseende, är för låga i förhållande till den avkastning som företaget årligen uppvisar. Ulväng menar att situationen blir problematisk och att ENA Energi kan få problem att genomföra framtida investeringar om de inte uppnår högre vinster. För att säkra framtida investeringar menar han därför att företaget internt satt upp högre målsättningar *”vi måste komma upp mycket högre och då är det två frågor, bränslekostnaden och tillgängligheten på pannan”*. Ulväng menar vidare att företaget historiskt sett haft låga vinster och att kommunen därför fått tillskjuta ENA Energi mer pengar. Han poängterar dock att situationen blir problematiskt eftersom kommunen då subventionerar fjärrvärme och att företaget, för att finnas kvar i framtiden, behöver göra högre vinster:

Ulväng: Om vi kollar framåt så kommer det inte funka att kommunen går in med pengar för då sponsrar kommunen indirekt de som har fjärrvärme och i ett konkurrenshänseende så är ju det inte okej, de som väljer värmepumpar får ju inget bidrag.

Affärsetik

Vid inköp och upphandlingar menar Ulväng att det inte finns några klara etiska riktlinjer och uttrycker: *”Vi har inte det som kriterium i upphandlingarna”*. Nilgran och Holmén instämmer och menar att frågan inte är uppenbar då en stor del av inköp och framförallt bränsle kommer från Sverige och Norge. ENA Energi har dock tagit fram en uppförandekod som ska börja gälla där det framgår etiska riktlinjer som gäller för så väl medarbetare som leverantörer och kunder. I uppförandekoden framgår det bland annat att medarbetare inte får acceptera mutor, delta i olaglig verksamhet, ska respektera individers rättighet samt att företaget inte tillåter illegalt arbete eller anställer personer under 16 år (ENA Energi, 2015d). Det framgår också att verksamheten ska bedrivas i enlighet med de tio principerna från FN:s Global Compact inom områden som mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö, affärsetik och bekämpning av korruption. Företaget ställer även krav på samarbetspartners att beakta samma aspekter som gäller för ENA Energi (ibid.).

5.1.2 Miljömässigt ansvarstagande

ENA Energis verksamhet präglas av miljöfokus och Ulväng uttrycker att företaget faktiskt gör något bra för miljön när han berättar att företaget producerar miljövänlig el och värme. Nilgran beskriver att förhållningssättet till miljö utvecklats till följd av krav från såväl ägare som kunder men också från EU:s miljömål för 2020. För ENA Energis kunder är miljö en viktig aspekt och företaget menar därför i sin årsredovisning att miljöfokus kan vara den avgörande faktorn till att företaget väljs som fjärrvärmeleverantör (ENA Energi, 2015a). Nilgran tillägger dock att kraven från myndigheter är väldigt strikta och att företaget inte ställer några ”*oerhört mycket hårdare interna krav*” utöver de lagstadgade kraven. Hon berättar vidare att företaget just nu implementerar ISO 854000, ett ledningssystem för hållbarhetsarbete inom kommuner. Att ENA Energi vill uppnå ett än mer strukturerat och enhetligt arbetssätt med sitt miljöarbete påvisas också av att företaget har som målsättning att inom tre år införa och miljöledningssystemet ISO 14001 (ENA Energi, 2015d). Att ENA Energi har en utpräglad miljöprofil sammanfattas av företagets VD:

Ulväng: Vi är en viktig nyckel i att påverka att kunderna jobbar mer energismart och mer miljömedvetet och där har vi en viktig roll. Det har vi haft länge. Vi har alltid haft svansföringen hög vad det gäller miljö...

Produktion och utsläpp

ENA Energi baserar främst sin energiproduktion på biobränsle och Ulväng beskriver bränslet som förhållandevis billigt samtidigt som det utgör mindre miljöpåverkan än andra bränsletyper. Holmén menar att fjärrvärme som koncept medverkar till en minskad miljöpåverkan genom stordriftsfördelar samtidigt som företagets produktion brukar resurser som andra inte kan tillvarata. Ulväng tillägger att om returträ, grenar och toppar som utgör biobränslet i produktionen istället fått ligga kvar i skogen hade det släppt ut en större mängd växthusgaser när de förmultnar än vid förbränningen hos ENA Energi. Både Holmén och Ulväng poängterar därför att om företag istället tar hand om resursen och har en effektiv rening under förbränningsprocessen uppstår en mindre miljöpåverkan. Ulväng berättar också att så fort den biobränslebaserade pannan inte fungerar, och produktion är i behov av annat bränsle, uppstår högre kostnader och en större miljöpåverkan. Samtidigt tillägger han att om bränsleproduktionen fungerar utan avbrott så kan ENA Energi förbättra det ekonomiska resultatet och samtidigt värna om miljön. Nilgran berättar att om produktionen inte fungerar eller om det blir väldigt kallt ute behöver andra pannor baserade på el, pellets och olja användas. Hon menar vidare att kostnaden för att elda olja är högre än kostnaden för att elda flis eftersom med

olja baserad produktion tillkommer utsläppsrätter samtidigt som skatten för att elda fossilt är väldigt hög, *”för oss är det i första hand en prisfråga”*. Nilgran menar vidare att *”det syns ju direkt på ekonomin både i form av bränslekostnader och skatter men även på miljö siffrorna”*. Ulväng instämmer och tillägger att det är svårt att sätta mål på koldioxidutsläpp men hävdar samtidigt att det är fossila utsläpp från produktionen som företaget kan agera mot. Han menar vidare att *”vi kan sätta mål på att bli av med fossil andelen olja och bli helt fossilfria”* men tillägger att det är en investeringsfråga och att det skulle kräva förändringar av anläggningen. I Årsredovisningen för 2014 kommunicerar företaget nyckeltal för hur mycket och vilken typ av bränsle som använts i form av biobränsle, fossilt bränsle och el (ENA Energi, 2015a). De utsläpp som företagen mäter är främst koldioxid (fossilt) och kväveoxid (Ibid.). Ulväng hävdar att målen är tydliga och poängterar att utsläppsrättigheter fungerar som ett effektivt styrmedel eftersom de leder till ökade kostnader vid förbränning av fossila bränslen. Vidare kommunicerar företaget att även om ekonomin går i första hand korrelerar det med miljöaspekten på många sätt (ENA Energi, 2015a).

Transporter

Det biologiska bränsle som används i ENA Energis energiproduktion beskriver Nilgran inte vara så energitätt, det vill säga att det går åt mycket råvara för att utvinna energi, och tillägger att det därför att det krävs en stor mängd insatsvaror till produktionen vilket medför ett stort antal transporter. Transporterna föranleder, förutom miljöpåverkan i form av utsläpp, även irritation bland kommunens invånare:

Nilgran: Nej, men en del blir irriterade på lastbilstransporterna. Vi har ju väldigt mycket lastbilstransporter och eftersom bränslet inte är så energitätt. Så det blir ju mycket leveranser. Det är fortfarande... Men man måste se på helheten här att det fortfarande är en otroligt liten miljöpåverkan jämfört med kolkraft till exempel.

Bränslet som levereras med lastbilstransporter beskriver Nilgran i första hand levereras från närområdet men även från övriga Sverige och Norge. För interna transporter införskaffade företaget 2014 en elbil som används för transporter inom Enköping för drift och underhåll av distributionsnätet. Elbilen menar företaget stärker deras miljöprofil och minskar företagets beroende av fossilt bränsle (ENA Energi, 2014a). Transporter från företaget utgörs enligt Ulväng främst av lastbilstransporter för att forsla bort aska som uppkommit i produktionen.

Resursanvändning

För att minska användningen av energi och resurser på ENA Energi menar Holmén att företaget har vidtagit flera åtgärder. Han ger exempel på byte av motorer, vilket medfört en minskad elförbrukning på 40 procent, och beskriver vidare att företaget även installerat en värmekamera i produktionsanläggningen för att få en överblick av pannans isolering och på så sätt kartlägga var värme läcker ut. Genom en bra isolering menar Holmén att företaget bättre kan utnyttja resurser och på så vis arbeta effektivare vid produktion av fjärrvärme och el. Holmén beskriver det som verkningsgrad utifrån den energi som produceras också levereras till kunder. Förhållningssättet till resurser och produktion överensstämmer med Ulvängs beskrivning om hur företaget arbetar efter en "lean-filosofi" där en mer resurssnål produktion och ständiga förbättringar leder till kostnadsbesparingar och utvecklingsmöjligheter. ENA Energi använder även vissa kemikaliska produkter vid sin produktion och uppmanar medarbetare till betänksamhet rådande användning av substanserna (ENA Energi, 2015d). Framförallt lagring av kemiska produkter och farligt avfall skall beaktas med tillförsikt så att spill och läckage inte förorenar omgivningen (Länsstyrelsen Uppsala län, 2014). Företaget utför även regelbunden inventering av anläggningens kemikalier för att på så sätt byta ut kemiska produkter mot mindre farliga och minska miljöpåverkan (ENA Energi, 2015d).

Återvinning & Återanvändning

ENA Energi eftersträvar enligt Ulväng att återanvända en stor del av sina resurser för att upprätthålla en återhållsam förbrukning i verksamheten. Holmén beskriver att de resurser som inte kan återanvändas inom produktionen källsorteras, återvinns och hanteras av en extern part. Vid diskussion kring företagets källsortering, poängterar Nilgran, att medarbetarna framfört förbättringsförslag, vilket ger en indikation om att företaget ur miljöhänsyn vill göra rätt för sig och att medarbetarna är engagerade. Utöver intern återanvändning och källsortering uppkommer även rester likt bottenaska från produktionen. Bottenaskan utgör en resurs som företaget tar hand om och blir till en ny insatsvara i ett nytt kretslopp. Bottenaskan fångas upp från pannan och forslas sedermera bort och sprids ut tillsammans med rötslam från reningsverket och används som gödsel vid odlingar (ENA Energi, 2015c). Produktionsresterna blir därmed en del i ett nytt kretslopp och kan sedermera användas som nytt biobränsle och bli till en ny insatsvara i ENA Energis produktion.

5.1.3 Socialt ansvarstagande

Att ENA Energi levererar samhällsnödvändiga tjänster går inte att bortse från och kommer snabbt på tal när Nilgran beskriver att de alltid måste leverera värme och betonar att även sjukhus är anslutna till företagets fjärrvärmesystem. Hon fortsätter och beskriver, *”vårt uppdrag är att se till att ingen ska frysa i Enköping”* vilket hon poängterar är företagets övergripande samhällsansvar. Nilgran menar även att företaget tar ett samhällsansvar bara genom att finnas till och därmed ge möjlighet till arbetstillfällen. Det sociala ansvarstagandet inom ENA Energi uppdragas både i form av hantering och utveckling av befintlig personal men även i form av varierande samhällsaktiviteter och sponsring för att stärka företagets varumärke och attrahera nya medarbetare (ENA Energi, 2015a).

Personal

ENA Energi arbetar, enligt Ulväng, med en decentraliserad organisationsstruktur och korta kommunikationsled för att på så sätt skapa ett företagsklimat där medarbetarna är delaktiga i företagets utveckling. Ulväng pratar entusiastiskt om företagets arbete med ständiga förbättringar och uttrycker *”...Istället för att ha en som tänker, kan man ha 32 som tänker...”* Han beskriver också att målsättningen är att engagera personalen och att medarbetare ska komma med förbättringsförslag. I syfte att följa upp medarbetarnas uppfattning om arbetssituationen utförs såväl medarbetarsamtal som en årlig medarbetarundersökning där medarbetarna besvarar frågor kring sin arbetssituation. Utöver medarbetarundersökning mäter företaget även sjukfrånvaro som enligt Ulväng ger indikation på medarbetarnas hälsotillstånd. Inom säkerhet och arbetsmiljö ska ENA Energi, förutom att efterfölja regler, vara ett föredöme i arbetet med arbetsmiljö. Alla medarbetare ska ta eget ansvar, inte bara följa regelverk, utan även reagera om något utförs på ett felaktigt sätt (ENA Energi, 2015a). I syfte att minska uppkomsten av olyckor berättar Ulväng att arbetsmoment är standardiserade och att företaget även använder ett branschsystem för tillbudsrapportering. Ulväng beskriver vidare att företag inom branschen rapporterar tillbud och därmed hjälper varandra minska uppkomsten av olyckor. Ulväng fortsätter och beskriver att företaget mäter antalet tillbud och målsättningen är åtta tillbud per olycka, samtidigt som han tillägger att det är ett mål han egentligen inte vill sätta upp. Även om han är kritisk till ett mål om antal tillbud beskriver han att verksamheten, genom en fungerande tillbudsrapportering, kan minimera uppkomsten av skador.

Vid diskussion gällande företagets inställning till jämställdhet och utländsk härkomst beskriver Ulväng att de varken favoriserar kön eller personer med något specifikt etnisk ursprung. Företaget har enligt årsredovisningen 79 procent manliga medarbetare (ENA Energi, 2015a). Både Ulväng och Nilgran önskar dock att fler kvinnor ska söka sig till företaget och branschen. Arbetsmiljön på verket i Enköping beskrivs av Ulväng som "grabbig" samtidigt som han menar att en större mängd kvinnor i företaget hade fått positiva effekter. Nilgran instämmer och tillägger att fler kvinnor hade inneburit "*...fler idéer kommer fram och det blir ett mjukare klimat...*". ENA Energi mäter andelen kvinnor och män i personalstyrkan och målsättning är enligt Ulväng att det ska bli fler kvinnor i både företaget och branschen.

Samhällsrelationer

På ENA Energi anses samhällsengagemang vara betydelsefullt, Nilgran uttrycker att företaget skapar arbetstillfällen lokalt och Ulväng beskriver att samhällsengagemanget även ter sig i form av aktiviteter och monetär sponsring till ungdomsidrotten. Målsättningen med sponsring är dels att synas och bygga varumärke, dels öka engagemanget kring ungdomar. Förutom sponsring till ungdomsidrotten görs sponsring även till samhällsaktiviteter. Till exempel har företaget instiftat ett energi- och miljöpris som Ulväng beskriver uppmärksamma engagerade personer inom energi- och miljöområdet. Han tillägger att det är ett bra sätt att öka intresset för branschen och miljöfrågan i sig, samtidigt som det stärker ENA Energis varumärke. Andra aktiviteter som ENA Energi åtar sig är studiebesök, där företaget under det senaste året haft såväl internationella som nationella besökare (ENA Energi, 2015a). Ulväng menar att studiebesöken erbjuds "*eftersom vi har en så stark ställning i Enköping och värmer så stor del av Enköping, måste vi ha transparens och öppna oss*". Nilgran beskriver att företaget även besöker skolor och berättar om sin verksamhet för att öka miljömedvetenheten bland ungdomar samtidigt som hon menar att det skapar förtroende för ENA Energi. Ulväng påpekar att företaget även har ett branschansvar, genom att vara aktiv i skolor kan företaget öka intresset för såväl teknik som branschen.

5.2 Växjö Energi (VEAB)

Energibolaget Växjö Energi producerar och levererar fjärrvärme, fjärrkyla, el och IT-kommunikation till Växjö kommuns invånare (VEAB, 2015a). Bolaget bildades 1887 under namnet Växjö Stads Elektricitetsverk och är idag ett kommunalt bolag och ägs till 100 procent av Växjö kommun. Koncernen hade 2014 en omsättning på 646 miljoner kronor och en vinst som uppgick till cirka 31 miljoner kronor (Ibid.). Med sina 175 anställda levererar företaget samhällsnödvändiga tjänster och deras slogan *”En del av din vardag”* påminner om att Växjö Energi är viktig del i kommuninvånarnas dagliga liv (VEAB, 2015b). Företagets affärsidé uttrycks i företagets årsredovisning som:

Med initiativrikedom skapa prisvärda och samhällsnyttiga tjänster som gör vardagen enklare för våra kunder. Med hängivna medarbetare ge branschens bästa service (VEAB, 2015a s. 3).

År 2015 invigde Växjö Energi en ny biobränslepanna, Sandvik 3, i syfte att förbättra den miljövänliga produktionen av fjärrvärme (VEAB, 2015a). Företaget har i sin produktion tre pannor baserade på biobränsle och tre reservpannor som eldas med olja (VEAB, 2015c). Camilla Janén, controller, menar att bygget främst genomfördes då Växjö kommun ville få bort den oljebaserade produktionen. Petra Nilsson, sektionschef för energitjänster, tillägger att ytterligare en anledning var att Växjö Energi ska vara beredd på en växande stad och att det därför krävs en produktion som kan leverera till fler kunder. Växjö Energi erhåller ägardirektiv från kommunen, vilket är den övergripande styrningen för hur verksamheten ska bedrivas (VEAB, 2015a). *”Växjö, Europas grönaste stad”* är kommunens motto och hållbarhet är därför något som premieras och ligger till grund för beslut och medarbetarnas agerande inom Växjö Energi (VEAB, 2015a). För att kommunicera sitt ansvarstagande publicerade företaget 2015 för första gången en hållbarhetsredovisning (VEAB 2015b).

5.2.1 Ekonomiskt ansvarstagande

”En del av din vardag” är Växjö Energis slogan och Nilsson beskriver att företaget med sina infrastruktur-tjänster har en betydelsefull roll i vardagen för invånarna i Växjö kommun. Samtidigt som företaget ska vidhålla låga priser finns en ständig strävan efter att göra lönsamma affärer både för kunder och ägare (VEAB, 2015a). Inom Växjö Energi riktas därför fokus mot framgångsfaktorerna tillgänglighet, kundrelationer och att stärka företagets varumärke (Ibid.). Nilsson menar dock att även utomhusklimatet har påverkan på företagets resultat och att resultatet därför varierar från år till år. Janén menar därför att Växjö Energi måste arbeta med ett långsiktigt förhållningssätt till

investeringar samtidigt som det framgår i gällande ägardirektiv att *”bolagets verksamhet ska vila på en affärsmässig och långsiktig hållbar grund”* (Växjö kommun, 2015 s. 1).

Tillverka efterfrågade tjänster

Som ett lokalt energibolag ligger fokus inom Växjö Energi både på att attrahera nya kunder och arbeta med kundvård för att behålla befintliga kunder (VEAB 2015a). Att kunden har stor påverkan på företaget framgår inte minst när Nilsson berättar hur produktionen har förändrats till följd av kundernas efterfrågan. *”De krävde att den skulle vara fossilfri”* uttrycker Nilsson och syftar till Volvo i Braås som stoltserar med en fossilfri produktion och krävde att Växjö Energi skulle förändra sin produktion för att få fortsätta leverera värme till företaget. *”I det här fallet var det kunderna som styrde oss, så det var ju oerhört viktigt att anpassa sig”* uttrycker Nilsson och poängterar återigen kundernas betydelse. Therese Kronstrand, miljösamordnare, samtycker *”miljön och ekonomin måste ju mötas, för vi har ju ändå kunden i fokus”*. För att kunden ska vara nöjd menar Björkqvist att tillgängligheten på företagets samtliga tjänster är viktigt, *”vi har alltid som mål med det inte ska vara några avbrottstider och därför en säker leverans genom alla våra tre affärsområden.”*

Lönsamhet

Växjö Energi eftersträvar ett pris som är bland de lägsta i landet och Nilsson menar att företaget ingår i Prisdialogen, ett branschsamarbete gällande priskommunikation för fjärrvärme. Nilsson menar dock att det finns flera aspekter som påverkar företagets lönsamhet och åsyftar att Växjö stad expanderar snabbt men samtidigt minskar företagets kunder sin energiförbrukning. Samtidigt har företaget påbörjat ett arbete med att minska energianvändandet hos sina kunder. Att uppmana kunder att minska sin energiförbrukning när företaget säljer energi kan ses som paradoxalt men Nilsson uttrycker, *”vi är som systembolaget, vi har en produkt men vill inte sälja den så mycket”*. Hon berättar att de hjälper kunder att minska sin förbrukning både med hänsyn till EU-målen gällande minskad förbrukning, krav från ägare men även för att företaget ska ha möjlighet att ansluta fler kunder till samma ledningar och därmed minska investeringsbehovet för underhåll. För att följa upp hur kunderna uppfattar Växjö Energi berättar Maria Bengtsson, sektionschef för marknad, att företaget vartannat år gör en kundundersökning där ett index för kundnöjdhet tas fram. Nilsson kommenterar det hela och beskriver att det är oerhört viktigt att jobba med kunden för att finnas kvar i framtiden.

Avkastning till ägare och investerare

Den övergripande styrningen inom Växjö Energi utgörs av ägardirektiv från Växjö kommun (VEAB, 2015a). I ägardirektiven går det att utläsa att Växjö Energi ska medverka till att uppfylla Växjö kommuns vision och mål om att kommunen ska växa, utvecklas, vara attraktiv att leva och verka i för människor samt näringsliv (Växjö kommun, 2015). För att uppnå kommunens målsättning ska företaget utveckla en miljöeffektiv energiproduktion och bedriva en verksamhet som främjar långsiktig hållbar utveckling så väl ekonomiskt som socialt och ekologiskt (Växjö kommun, 2015). Utifrån ägardirektiven framgår det även att Växjö Energi har finansiella avkastningskrav. Nilsson visar avkastningskraven i jämförelse mot utfall för 2014:

	Krav från Växjö kommun	Utfall 2014
Avkastning på eget kapital	12 %	5 %
Avkastning på totalt kapital	5,4 %	2 %
Soliditet	35 %	25 %

Tabell 4. VEABs finansiella ägardirektiv

Janén menar dock att *”målsättningarna som ägaren har på oss idag är inte rimliga utifrån de resultatnivåer vi har idag”* och åsyftar att företaget precis byggt Sandvik 3 och resultatnivåerna därför kommer vara låga de kommande åren. *”Det var billigare eller kanske bättre resultatmässigt de första åren att inte bygga”* uttrycker Janén men tillägger att det endast varit en tidsfråga innan de tvingats genomföra projektet. Hon tillägger att det krävs långsiktighet och en tydligare kommunikation med Växjö kommun för att gemensamt komma fram till mer rimliga krav.

Affärsetik

För inköp och upphandlingar inom Växjö Energi finns en framtagen policy för hur företaget ska göra korrekta affärer och värna om mänskliga rättigheter (VEAB, 2015d). Mer specifikt framgår det i dokumentet att de områden som policyn täcker in är bland annat miljökrav, etiska krav och social hänsyn (Ibid). I miljökraven eftersträvas en minimal miljöpåverkan från inköpta varor och tjänster. De etiska kraven ställs i första hand på produktion av varor utanför Sveriges gränser och företaget tar social hänsyn bland annat genom principerna icke-diskriminering, likabehandling, transparens och ömsesidigt erkännande.

Den som företräder VEAB ska i alla inköps- och upphandlingssituationer uppträda på ett affärsetiskt och opartiskt sätt, samt utnyttja de konkurrensmöjligheter som finns på marknaden (VEAB 2015d, s. 1).

Nilsson menar därför att det finns flera olika kriterier som vägs in i upphandlingar och som leverantörer måste leva upp till, Kronstrand tillägger att viss uppföljning sker på leverantörer men att det saknas kontinuitet i arbetet. Nilsson menar att Växjö Energi inte ställer några etiska krav på sina kunder:

Nilsson: Sen när vi säljer så säljer vi såklart till alla, oavsett vad det är för någon. Bara de är goda betalare så att säga, det har vi inga synpunkter på. Fjärrvärmens måste vi ju erbjuda alla kunder som vill.

5.2.2 Miljömässigt ansvarstagande

På Växjö Energi finns det idag tre övergripande mål som baseras på de mest betydelsefulla miljöaspekterna för verksamheten. Målen innefattar enligt både årsredovisningen och Kronstrand minskade fossila koldioxidutsläpp, ett minskat antal kemikalier och ett strukturerat arbetssätt med energieffektivisering (VEAB, 2015a). Kronstrand beskriver att Växjö Energi, genom att ha en miljövänlig produktion, jobbar för en hållbar utveckling med miljö i fokus. För att ytterligare stärka miljöarbetet finns en målsättning om att under 2015 bli certifierade enligt miljöledningssystemet ISO 14001 (VEAB, 2015a). Implementeringen av miljöstandarden understryker Kronstrand sker till följd av att ledningen har ett stort miljöengagemang, *”kommer det inte från ledningen skiter ju medarbetarna fullständigt i det”* uttrycker hon och poängterar att engagemang och kommunikation är viktiga aspekter att beakta för att uppnå ett fungerande miljöarbete. Målsättningen med certifieringen är enligt Kronstrand att skapa ett strukturerat miljöarbete som grundas på ständiga förbättringar. Kronstrand beskriver att Växjö Energi lever upp till lagar och krav men poängterar att *”kommunen sätter ju en högre stämpel”* och Nilsson menar, vid en diskussion gällande energieffektivisering att *”...kommunen är väldigt tydliga, de har ju ställt mycket högre krav än EU-målen...”* vilket indikerar att företaget tar ett frivilligt miljömässigt ansvar utöver lagens krav. Vid diskussion kring vilken effekt det får att vara ett miljöhänsynstagande företag menar Kronstrand att medarbetare kan känna en stolthet samtidigt som kunderna blir nöjda.

Produktion och utsläpp

Växjö Energi eftersträvar att vara en del av *”Europas grönaste stad”* och har därför valt att anpassa både sina inköp (se affärsetik 5.2.1.4) och sin produktion för att på så sätt minska miljöpåverkan (VEAB 2015d). I sin hållbarhetsredovisning menar företaget att fjärrvärme är ett miljövänligt uppvärmningsalternativ som bygger på stordriftsfördelar och att förändringen av bränsle i produktionen gått från olja till biobränsle vilket

bidragit till att utsläppen från fossila bränslen i Växjö kommun minskat med 47 procent sedan 1993 (VEAB, 2015b). För att ytterligare stärka sitt miljöarbete så invigde företaget under 2015 det nya Sandvik 3 där energiproduktion baseras på biobränsle, främst i form av flis (Ibid.). Nilsson menar att så länge produktionen fungerar som den ska så kan företaget ha en fossilfri produktion. Nilsson berättar vidare att den nya bränslepannan byggdes eftersom den tidigare oljebaserade produktionen krävde reparationer, företaget kunde därför investera i en miljöanpassad produktion istället för att satsa på den miljömässigt sämre oljepannan.

Bengtsson: Vi är ju en del i Växjö kommuns mål och satsningar för ett fossilbränslefritt Växjö. Där är ju vi en ganska stor del med vårt nya Sandvik 3 som är fossilbränslefri produktion.

Trots förbättringen medför företagets energiproduktion fortfarande utsläpp och Nilsson berättar att utsläppen medför kostnader för utsläppsrätter. Kronstrand berättar att företaget strävar efter att köpa mindre utsläppsrätter och att det finns förhoppningar om att Växjö Energi i framtiden blir helt koldioxidneutral. På frågan om vad en koldioxidneutral produktion hade inneburit uttrycker Kronstrand entusiastiskt *”oerhört bra”* och tillägger *”bara förnybart, det är ju det som är hållbar utveckling”*. De utsläpp till luft som företaget mäter är koldioxid (fossilt), kväveoxid, kolmonoxid och svavel (VEAB, 2015b). Vid frågan om företaget använder någon typ av klimatkompensation ställer sig Kronstrand frågande och uttrycker att det inte är något hon känner till.

Transporter

Bränslet som används i Växjö Energis produktion kommer i stor utsträckning från närområdet, vilket medför korta transporter och således minskad miljöpåverkan (VEAB, 2015b). Kronstrand berättar att företaget använder sig av en intern bilpool för transporter samtidigt som medarbetarna har tillgång till elbilar. Nilsson beskriver att personalen uppmanas att minska miljöpåverkan och att det finns mål inom varje affärsområde att byta ut nuvarande servicebilar till mer miljövänligt alternativ. För interna resor menar Kronstrand att de följer upp tjänsteresorna utifrån antalet tågresor och flygresor som sedermera rapporteras till kommunen. *”Jag vet inte om vi måste ligga under ett visst tak, men det skulle inte förvåna mig”* uttrycker Kronstrand med avseende till Växjö kommuns miljöfokus och slogan *”Europas grönaste stad”*. Externa transporter utgörs enligt Kronstrand av lastbilar som hämtar aska från produktionen. Hon berättar att de leverantörerna kontrolleras och att Växjö Energi vill undvika

transporter baserade på drivmedel som bensin och diesel. *”När vi väljer vilka som ska komma och vilka vi ska ha avtal med så tar vi de som är mest miljövänliga”* understryker Kronstrand.

Resursanvändning

Ett av de övergripande miljömålen för Växjö Energis verksamhet är att arbeta strukturerat med energieffektivisering (VEAB, 2015a). Målet innefattar bland annat att affärsområdet Kraft och Värme ska se över sina energikrävande processer i produktionsledet, Elnät ska minska förluster i nätet och Wexnet ska förbättra energiprestandan i en datorhall. Dessutom ska företaget se över ventilationen i sin kontorsfastighet (VEAB, 2015e). Målen beskrivs sedermera följas upp kvartalsvis och Kronstrand uttrycker *”Det kan ju vara alltifrån val av datorer till vilka lampor man väljer”*. Ytterligare ett övergripande miljömål inom ramen för resursförbrukning inom Växjö Energi handlar om att minska antalet kemikalier för att skapa en giftfri miljö (VEAB, 2015a). Kronstrand poängterar att det handlar om att både titta på vilka kemikalier som används och hur mycket som används av varje. Kronstrand fortsätter *”Det är många som tänker, jag tar den här, men sen vet de inte i efterhand vad det kommer leda till”* och understryker att miljöpåverkan från kemikalier är viktigt att beakta. I miljömålen framgår det att affärsområdet Kraft och Värme ska reducera 45 kemikalier samtidigt som Elnät ska fasa ut fem kemikalier, målen följs sedan upp kvartalsvis (VEAB 2015e).

Återvinning & Återanvändning

Kronstrand berättar att minskad förbrukning och återvinning av resurser är viktiga aspekter som beaktas på Växjö Energi. *”Det som går att återvinna det återvinner vi”* uttrycker hon och tillägger att det inte finns något nedskrivet mål men att det ingår i arbetssättet att vara så miljövänlig som möjligt. För hantering av avfall och återvinning menar hon att företaget har avtal med Stena Recycling och påpekar att det görs återvinning av metaller och skrot. Sortering och återvinning är dock igen självklarhet, vilket uppmärksammas när Kronstrand beskriver att hon vid miljöutbildningar får påminna medarbetare vad sortering och återvinning kan ge för effekter. Beträffande rester i form av aska från produktionen beskriver Kronstrand att hälften återförs till skogsmark medan den andra hälften återanvänds som konstruktionsmaterial på deponi. Företaget mäter både ton aska och den andel som återförs till skogsmark alternativt återanvänds som konstruktionsmaterial (VEAB, 2015b). Askan som återförs till

skogsmark beskriver Kronstrand som bottenaska och utgörs av den askan som tas ut från pannans botten medan flygaska är den aska som följer med rökgaserna och används till konstruktionsmaterial.

5.2.3 Socialt ansvarstagande

"Växjö Energi har en stor betydelse för Växjö och även för invånarna" uttrycker Nilsson och understryker att företaget har en nära relation med samhället. Bengtsson instämmer och menar att eftersom företaget levererar samhällsnödvändiga tjänster har de per automatik en nära relation och syftar till företagets slogan *"En del av din vardag"*. På Växjö Energi är målsättningen att bedriva en verksamhet som är socialt hållbar genom att vara en attraktiv arbetsgivare (VEAB, 2015b). Attraktiv arbetsgivare vill företaget uppnå genom att både behålla och utveckla medarbetare men även vara ett tilltalande val för potentiella nya medarbetare. Björkqvist uttrycker *"Vi börjar med femteklassare och jobbar hela vägen"* och betonar att företaget arbetar nära samhället från ungdomar i tidig skolålder till nyexaminerade ingenjörer. Därutöver menar Bengtsson att företaget arbetar med samhällsengagemang i form av sponsring och diverse aktiviteter för att både stärka sitt varumärke och vårda kundrelationer.

Personal

Björkqvist berättar att personalen är Växjö Energis viktigaste resurs och med en stark personalstyrka som ges möjlighet till utveckling, trygga arbetsvillkor och trivsel kan företaget utvecklas i rätt riktning. En sund och säker arbetsmiljö ska genomsyra Växjö Energi och med friskvårdssatsningar vill företaget hålla medarbetarna friska och motiverade och samtidigt undvika sjukfrånvaro (VEAB, 2015a). Björkqvist berättar att företaget genomför en medarbetarundersökning som syftar till att fånga upp synpunkter kring medarbetares trivsel och arbetsmiljö. En annan mätning företaget gör, vilken snarare är av utfallskaraktär, är mätning av sjukfrånvaro. *"Förhoppningsvis är de inte här när de är sjuka"* uttrycker Björkqvist och menar att hon därför även blir extra uppmärksam vid ett lågt sjukfrånvarotal. Ett sätt företaget arbetar för att uppnå en lägre sjukfrånvaro menar Björkqvist vara snabba rehabiliteringsåtgärder och att snabbt få in personen i visstidsarbete. Bengtsson förklarar att andra delar av arbetsmiljöarbetet gäller säkerhet, *"det genomförs regelbundna skyddsronder, både fysiska miljön och psykosociala arbetskyddsronder"*, vilket indikerar att arbetsgivaren vill ha en översyn över arbetsmiljön. En betydande aspekt i det förebyggande arbetsmiljöarbetet är enligt Björkqvist tillbudsrapporteringen för att förhindra olyckor. Björkqvist berättar vidare att tillbudsrapporteringen är ett branschgemensamt instrument och att tillvägagångssättet är

fördelaktigt eftersom det går att se hur andra företag arbetar. Björkqvist menar dock att hon är långt ifrån säker att alla tillbud rapporteras, *”har jag gjort något dumt, inte vill jag gå och skriva en tillbudsrapportering, det var ju jag som var klantig”*. Någon fast målsättning för antalet tillbud finns inte på Växjö Energi idag men Björkqvist menar att en målsättning skulle kunna vara att öka antalet anmälningar, då hon upplever att det kan vara ett sätt att öka säkerhetsmedvetenheten genom att alla tillbud faktiskt blir rapporterade. Kronstrand poängterar att ständiga förbättringar är viktigt för att utveckla arbetet och Björkqvist beskriver att Växjö Energi ska uppfattas som en arbetsplats där man tar till vara på medarbetarnas kunskap och känner att det finns förutsättning för utveckling. För kompetenskartläggning används, enligt Björkqvist, instrumentet Comea. Hon beskriver att både chefer och medarbetare gör skattningar av vilka kompetenser som krävs för en specifik roll och att skillnaden visualiseras i en gapanalys. Utifrån gapanalysen berättar Björkqvist att medarbetare kan erbjudas kurser eller utbildningar för att täcka brister.

Energibranschen har traditionellt sett varit en mansdominerad bransch, vilket även stämmer in på Växjö Energi där 77 procent av personalstyrkan är män (VEAB, 2015a). Växjö Energi strävar därför efter en arbetsplats med en blandning av män och kvinnor med varierande kompetens, bakgrund, nationalitet, religion och ålder (VEAB 2015b). *”Vi ska locka mer tjejer”* säger Bergqvist och tillägger att målsättningen är att jämna ut könsfördelningen. *”Vi behöver fler tjejer i det tekniska arbetslivet”* betonar Nilsson och instämmer till Bergqvists uttalande. Även ett ökat antal medarbetare med utländsk bakgrund uttrycker Bergqvist är en strävan inom företaget och i hållbarhetsredovisningen menar företaget att *”mångfald bidrar till effektivitet, innovation och ökad attraktionskraft”* (VEAB, 2015b s. 11). Någon specifik målsiffra beskriver Bergqvist dock inte finnas för varken jämställdhet eller mångfald utan att det i slutändan ändå handlar om bäst kompetens.

Samhällsrelationer

Växjö Energis relation med samhället uppdagas bland annat genom olika aktiviteter och sponsring. Bengtsson berättar att monetär sponsring görs till många små föreningar med syftet att låta fler ta del av företagets stöd. Som sponsringspolicy berättar Bengtsson att de kräver en motprestation och ger exempel på att sätta upp skyltar, annonser och deltagande vid arrangemang. Hon fortsätter och beskriva att målsättningen med sponsringen är att arbeta med kundlojalitet och varumärkesvård. Förutom sponsring

arbetar företaget även aktivt med varierande event och samhällsaktiviteter och Bengtsson nämner att företaget bland annat tar emot studiebesök både från branschen och internationellt. En stor del av samhällsaktiviteterna som Växjö Energi arbetar med riktar sig mot skolor i syfte att arbeta med långsiktig kompetensförsörjning med en målsättning om att vara en attraktiv arbetsgivare (VEAB, 2015a). Björkqvist menar att syftet med aktiviteterna är att skapa intresse för branschen och samtidigt locka mer tjejer, ”*det är vårt sätt att försöka nå målet att jämna ut könsfördelningen*”.

5.3 Mälarenergi

Mälarenergi är ett kommunalägt energibolag beläget i Västerås som har anor tillbaka till 1860-talet. Företaget tillhandahåller infraservice till kunder i Mälardalen och strävar efter att bli igenkänd som en samhällsbyggare. Företagets tjänsteutbud innefattar el, fjärrvärme, vatten och IT-kommunikation (Mälarenergi 2015a). År 2014 hade Mälarenergi 640 anställda, en omsättning på 2,8 miljarder kronor och en vinst som uppgick till 229 miljoner kronor. För att uppnå långsiktiga resultat arbetar Mälarenergi efter en affärsidé som lyder:

Vi skapar förutsättningar för ett bekvämt liv och tillväxt i Mälardalen genom att erbjuda människor hållbar och trygg infraservice dygnets alla timmar (Mälarenergi, 2015a s. 4).

I Årsredovisningen från 2014 framgår det också att koncernens verksamhet och finansiella resultatet är beroende av klimatfaktorer likt temperatur och nederbörd (Mälarenergi, 2015a). Under 2014 byggde Mälarenergi en ny bränslepanna, Block 6, vilket möjliggjort att energiproduktionen numer främst baseras på förbränning av biobränsle och avfall. Det nya Block 6 byggdes för att fasa ut användningen av kol och torv samtidigt som möjligheten att förbränna både biobränsle och avfall ger företaget flexibilitet vid förändringar på bränslemarknaden. Utöver Block 6 har företaget ytterligare tre bränslepannor vilka möjliggör energiproduktion genom förbränning av olja, kol, torv och träpellets (Mälarenergi 2011).

I ägardirektiven från Västerås stad går det att utläsa att Mälarenergi, genom affärsmässig samhällsnytta, ska bidra till en långsiktig hållbar utveckling i Västerås och Mälardalen (Västerås stad, 2013). Företaget ska bland annat bidra genom att minska sina koldioxidutsläpp, producera mer förnybar energi och ta hänsyn till den biologiska mångfalden. Det finns därför en stark förankring av CSR, eller hållbarhet som företaget själva benämner det, i Mälarenergis kärnverksamhet. För att ytterligare stärka sitt CSR-

arbete har Mälarenergi under 2015 för första gången publicerat en hållbarhetsredovisning (Mälarenergi 2015b). Katarina Hogfeldt-Forsberg, hållbarhetschef, beskriver att arbetet med redovisningen underlättat för prioriteringar och förståelse av vad hållbarhet är för Mälarenergi. I hållbarhetsredovisningen framgår att företaget ämnar öka fokus på ett antal nyckelfaktorer (Mälarenergi 2015b). Faktorerna som prioriteras internt är kompetensförsörjning, mångfald, god arbetsmiljö, hög kundnöjdhet och finansiella målsättningar. Externt prioriteras istället tillgänglighet, säker och trygg leverans, pris och klimateffekter samt köp från regionen (Mälarenergi 2015b). Malena Bergroth, kommunikationschef, menar att arbetet med hållbarhet även bygger på *”det man mäter, det jobbar man också med”*, vilket hon menar kan underlätta arbetet med hållbarhet.

5.3.1 Ekonomiskt ansvarstagande

Det ekonomiska ansvarstagandet inom CSR benämns på Mälarenergi som ekonomisk hållbarhet. För att lyckas uppnå ekonomisk hållbarhet strävar Mälarenergi efter en god ekonomi samtidigt som företaget ska ta hänsyn till ekologiska- och sociala aspekter (Mälarenergi, 2015b). Hogfeldt-Forsberg förklarar att Mälarenergis verksamhet är långsiktigt vilket innebär en strävan efter långsiktiga lösningar och att *”...det krävs en stabil grund”*. Lena Bahar Nordström, koncerncontroller, håller med och menar *”...allt det vi gör det är inte bara tillfälligt utan det ska ju, vi ska ju finnas, vi har ju funnits i över 200 år och vi ska ju finnas lika många år till om inte mer”*. Genom att arbeta långsiktigt och proaktivt menar Bahar Nordström även att Mälarenergi kan undvika omställningskostnader i framtiden. Hon fortsätter och uttrycker *”bestämmer vi att vi ser vad som kommer, vi ser vart samhället är på väg, vi hinner ställa om i lagom takt”* och menar att ett proaktivt förhållningssätt hjälper företaget att nå långsiktiga mål.

Tillverka efterfrågade tjänster

För att lyckas bidra till en ekonomisk hållbarhet menar företaget att de ska erbjuda kunder en trygg och prisvärd infraservice under dygnets alla timmar och samtidigt ha en låg påverkan på de ekologiska och sociala områdena. För att kunna erbjuda kunderna en trygg infraservice krävs därför tillgänglighet, det vill säga fungerande leverans, för Mälarenergis samtliga tjänster. Just tillgängligheten lyfts fram som en avgörande framgångsfaktor av samtliga respondenter och Ove Fredriksson, marknadschef, menar särskilt att om värmeproduktionen inte fungerar som den ska kan kundnöjdheten minska samtidigt som företaget måste använda andra, mindre kostnadseffektiva bränslen:

Fredriksson: Det kanske absolut viktigaste, om vi ser vad kunderna tycker är det absolut viktigaste, jo det är att vi levererar 24 timmar 7 dagar i veckan, året om. Så tillgänglighetsbiten är jätteviktig. Vi kan ha hur bra produkter som helst men om fjärrvärmerna bara funkar 90 procent av tiden så blir det inge bra.

Kunderna efterfrågar således en fungerande produktion och säkra leveranser. Bergroth menar att kunderna också efterfrågar en hållbar produktion och att företagets verksamhet därför även styrs med fokus på miljöfrågor.

Lönsamhet

Fredriksson menar att en målsättning som finns är att Mälarenergi ska hålla lägre priser än genomsnittet i Sverige, prissättningen ska samtidigt vara ekonomiskt hållbar och säkerställa att Mälarenergi är ett stabilt långsiktigt företag (Mälarenergi, 2015a). Som ett led i Mälarenergis CSR-arbete har företaget börjat hjälpa kunder med energieffektivisering. Hogfeldt-Forsberg, menar *”hela energibranschen är en paradox”* och åsyftar att samtidigt som företaget vill sälja energi hjälper de kunder med energieffektivisering. Hon menar dock att utvecklingen var oundviklig för branschen och att det är *”lite gungor och karuseller”*, eftersom utvecklingen går mot en minskad förbrukning behöver företaget tjäna pengar på annat sätt och därför har energieffektiviseringslösningen aktualiserats. I syfte att mäta uppfattningen från kunderna menar Fredriksson att företaget två gånger per år genomför varumärkesindexundersökningar. Dessutom genomförde företaget under hösten 2014 en intressentanalys med syfte att se vad olika intressenter ställer för krav på företaget. Hogfeldt-Forsberg menar att resultatet har indikerat på att hållbarhet är en viktig aspekt även för intressenter. Fredriksson är inne på samma linje och menar därför att även det ekonomiska resultatet är förknippat med miljö, *”jag tror att vi skulle få mycket svårare att nyansluta fjärrvärmekunder om vi bara skulle haft kolproduktion fortfarande”*.

Avkastning till ägare och investerare

Den övergripande styrningen hos Mälarenergi utgörs av ägardirektiv från Västerås stad. I ägardirektiven ställs krav på företagets finansiella prestationer (Västerås stad, 2013). Prestationerna visualiseras nedan tillsammans med 2014 års utfall (Mälarenergi 2015a).

	Krav från Växjö kommun	Utfall 2014
Soliditet	35 %	37,7 %
Avkastning på totalt kapital	3 %	3,4 %
Årlig utdelning till ägare	53 700 000 Kr	53 700 000 Kr

Tabell 5. Mälarenergis finansiella ägardirektiv

Ägarna ställer även krav på icke-finansiella prestationer där företaget bland annat ska bidra till den så kallade ”gröna omställningen” genom bland annat minskade koldioxidutsläpp (Västerås stad, 2013). Fredriksson menar att ett tydligt exempel på arbetet med omställningen är det nya Block 6 som både medför ekonomiska fördelar, fördelar för samhället genom att Mälarenergi tar hand om sopor och för miljön eftersom avfallsförbränning medför lägre utsläpp än exempelvis kol.

Fredriksson: För oss är det ju liksom att kunna fortsätta jobba mot det hållbara och kunna utveckla nästa led i det här så måste vi ha en sund ekonomi så vi får avkastning och på så sätt har investeringsmedel framöver. Och i min värld så är vi nog här borta, att vi måste arbeta med hållbarhetsfrågorna på ett rent affärsmässigt sätt så vi får avkastning.

Samtidigt som både avkastning till ägare och andra delar av CSR är prioriterat hos Mälarenergi så finns det tillfällen då finansiella krav hamnar i motsättning till miljökraven. I företagets klimatrappport från 2013 går det att utläsa att *”vi överväger produktionskrav mot miljömål och ibland får produktionskraven stå tillbaka”* (Mälarenergi, 2014). Hogfeldt-Forsberg menar att avvägningen främst aktualiseras vid diskussioner kring vilket bränsle som ska användas i produktionen. Hon menar att kolpriset har sjunkit de senaste åren men samtidigt som kol är effektivt i produktionen är det mindre bra för miljön *”men då får man ju inte frestas av att köpa kol då för att det är bra priser”* berättar Hogfeldt-Forsberg och åsyftar att miljöpåverkan i det fallet prioriteras före det finansiella resultatet och avkastning till ägaren. Hon förklarar vidare att *”vi har ett samhällsansvar i en annan utsträckning än vad många privata bolag har. Man förväntas bidra till samhällsutvecklingen även om det kanske inte är omedelbart lönsamt”*. Fredriksson lyfter fram ytterligare ett exempel och menar att den solcellspark som byggts under 2014 egentligen inte är kortsiktigt lönsam, *”det är viktigare att vi är med på solcellståget och få vara med och testa det här och se vad som händer”*. Istället ser han solcellsparken som ett exempel där det varit viktigare att föra forskningen framåt och ta ett miljömässigt ansvar än att göra kortsiktig vinst eftersom Mälarenergi, enligt Fredriksson, får betala ett pris som ligger över marknadspriset för den solenergiproducerade elen. Fredriksson menar också att andra, privatägda företag, kanske inte hade gjort samma prioriteringar. Hogfeldt-Forsberg förklarar att Mälarenergi måste försöka balansera priser och långsiktigt miljömässiga investeringar, något som hon menar inte är lika självklart för privatägda aktörer.

Affärsetik

I Mälarenergis miljö- och energipolicy framgår att företagets arbete *”ständigt och i alla verksamhetsprocesser liksom vid all upphandling av varor och tjänster ingår att bedöma och väga in de miljömässiga aspekterna”* (Mälarenergi, 2008 s. 1). Börje Andersson, strategisk inköpare, berättar att företaget därför arbetat fram ett antal kriterier för urval av leverantörer. Kriterierna ställer krav på att leverantörer ska kunna styrka att de har ett miljöledningssystem, ett aktivt miljöarbete och att de arbetar med arbetsmiljöfrågor. Hogfeldt-Forsberg förklarar vidare *”sen gör man ju ranking av alla. Man måste uppnå poäng inom alla områden för att kunna vara med och buda helt enkelt”* och tillägger att företaget årligen gör 10 stycken stickprovskontroller för att följa upp leverantörernas arbete samt att alla nya leverantörer granskas i samarbete med skatteverket. För att värna om mänskliga rättigheter och etiska principer använder Mälarenergi en uppförandekod för leverantörer som bygger på Global Compacts tio grundläggande principer (Mälarenergi 2013). Andersson menar att Mälarenergi rent praktiskt arbetar med uppförandekoden genom att ställa krav vid upphandlingar men han vidhåller dock att företaget kan bli bättre på att genomföra efterkontroller. Fredriksson menar också att företaget skulle kunna bli bättre på efterkontroller men menar att det inte är något jätteproblem eftersom det inte är *”så mycket prylar på det sättet vi köper in”* och åsyftar andra branscher där han tror problemen är större.

5.3.2 Miljömässigt ansvarstagande

Mälarenergi menar i sin hållbarhetsredovisning att miljöfrågan naturligt har en central del i företagets verksamhet (Mälarenergi 2015b). Mälarenergi har sedan 2002 varit certifierad enligt miljöledningssystemet ISO 14001 och Hogfeldt-Forsberg menar därför att företagets miljöarbete och prioriteringar fungerar strukturerat och effektivt. Företagets största miljöpåverkan uppstår enligt både hållbarhetsredovisningen och Hogfeldt-Forsberg genom utsläpp fossila koldioxidutsläpp från energiproduktionen och från transporter (Mälarenergi 2015b). Genom att tillhandahålla infrastruktur tjänster menar dock företaget i sin hållbarhetsredovisning att de, sett till helheten och jämfört med hur miljöpåverkan varit utan Mälarenergi, minskar den negativa miljöpåverkan genom att finnas. Resonemanget och uträkningarna baseras på att behovet av värme och el skulle kvarstå även utan Mälarenergis existens och att de alternativ som finns skulle då vara sämre (Mälarenergi, 2015b).

Hogfeldt-Forsberg: Vi minskar klimatavtrycken genom att vi finns. Trots att det året, 2013, eldade rätt så mycket kol. Det är ganska intressant att se, bra storskaliga lösningar vinner mot effektiva mindre lösningar. Och när vi nu växlar till andra bränslen blir det om möjligt ännu bättre.

Med citatet åsyftar Hogfeldt-Forsberg Block 6 och att företaget genom den nya bränslepannan ska kunna minska utsläppen ytterligare och samtidigt ta ett samhällsansvar genom att använda resurser som vanligtvis inte kan användas till annat än deponi.

Produktion och utsläpp

Hogfeldt-Forsberg menar att Mälarenergis utsläpp främst sker i luften och uppstår genom att resurser förbrukas i företagets kraftvärmeproduktion. Då Mälarenergi har Sveriges största kraftvärmeverk följer även det faktum att företaget är en stor utsläppskälla i regionen (Mälarenergi, 2015b). Över tiden har dock bränslemixen förändrats från de fossila bränslena olja, kol och torv till att primärt baseras på biobränslen vilket inneburit mer än en halvering av fossila koldioxidutsläpp jämfört med hur det var för 15 år sedan. De utsläpp företaget mäter är koldioxid (fossilt), kväveoxid och fosfor (Ibid.). Hogfeldt-Forsberg menar att företaget, i och med den nya avfallsförbränningen, kommer att minska utsläppen ytterligare eftersom förbränning av avfall är miljömässigt bättre än fossila bränslen. Hon menar vidare att huvudanledningen till att Block 6 byggdes var för att komma bort från kolförbränning. Som ett ytterligare steg för en hållbar utveckling har företaget inlett en projektering för nybyggnation av ytterligare en bränslepanna, denna gång med returträ och biobränsle som insatsvara (Mälarenergi, 2015b). Mälarenergi menar i sin Hållbarhetsredovisning även att de bidrar till minskade utsläpp av växthusgaser genom satsningar på förnybar energi (Mälarenergi 2015b). Fredriksson beskriver att företaget erbjuder sina kunder el från såväl vattenkraft som sol- och vindkraft och att Mälarenergi under 2014 investerat i Sveriges största solcellspark. Solcellsparken har sedan invigningen inneburit utsläppsbesparingar samtidigt som den möjliggjort forsknings- och utvecklingsprojekt (Mälarenergi, 2015b).

Transporter

Förutom utsläpp från energiproduktionen menar Hogfeldt-Forsberg att transporter är den enskilda största miljöpåverkande aspekten för Mälarenergi. Hogfeldt-Forsbergs påstående stärks även av beräkningar inför byggnationen av Block 6 där det framgår att pannan förväntas förbränna cirka tre fulla lastbilar med avfall i timmen (Mälarenergi 2011). Effektfulla åtgärder kan enligt Hogfeldt-Forsberg därför vidtas genom ”att man

kör på bättre bränslen, minska transportarbetet, mer lokala lösningar där det går". Hon beskriver vidare att Mälarenergi prioriterar inköp från regionen för att på så vis minska transporter och miljöpåverkan. Företaget har en egen fordonspark med person- och servicefordon och Fredriksson beskriver att fordonen primärt drivs av antingen biogas eller el. För att kunna följa upp transporter har Mälarenergi målsättningar gällande koldioxidutsläpp per kilometer körda med företagets egna fordon (Mälarenergi, 2015b). Transporter av material och råvaror samt bortförsl av avfall och aska sköts av externa entreprenörer vilka upphandlas enligt samma bedömningar som vid inköp (se affärsetik). Mälarenergi har också en gynnsam placering nära Mälaren vilket möjliggör att företaget kan använda sig av båttransporter. Båttransporterna utgörs av avfall som importerats från England och beskrivs via företagets hållbarhetsrapport som ett miljömässigt bättre alternativ än lastbilar (Mälarenergi, 2015b).

Resursanvändning

Mälarenergi menar i sin hållbarhetsredovisning att företaget under de senaste åren vidtagit flera åtgärder för att minska energiförbrukningen (Mälarenergi 2015b). Åtgärderna återfinns i form av byte av pumpar och genom översyn av ventilation och belysning. Hogfeldt-Forsberg menar att företaget för 7-8 år sedan gjorde en energikartläggning men att det trots genomgången är lätt att fokus frångås den interna energiförbrukningen eftersom den är förhållandevis liten i jämförelse med energin som går åt till produktionen:

Hogfeldt-Forsberg: Det är ju så, med en så stor anläggning, så drunknar ju naturligtvis allt annat om man jämför med hjälpkraft till produktionen. Det blir ju lite trist men samtidigt hävdar jag att man måste gräva där man står någonstans.

Under 2014 minskade Mälarenergi sin användning av antalet kemikalier från ca 1000 till 785 stycken, målsättningen var att minska till 800. Hogfeldt-Forsberg berättar att *"De allra flesta har ju en rätt så rejäl kemikalieanvändning"* och att företaget genom att minska användningen av kemikalier därför kan minska påverkan på såväl personal som miljö.

Återvinning & Återanvändning

Mälarenergi arbetar idag för att i möjligaste mån återanvända och återvinna de restmaterial som uppstår i olika processer (Mälarenergi, 2008). Allt avfall som uppkommer i verksamheten sorteras därför ut och används för materialåtervinning. De största avfallsmängder som årligen uppstår i Mälarenergis processer består av aska och slam. Askan används som anläggningsmaterial eller för att neutralisera svavelsyra i

Norge medan majoriteten av allt slam används som gödning i lantbruk eller som rötning och sedermera biogasproduktion (Mälarenergi, 2015b). Mälarenergis arbetssätt inom återvinning och återanvändning kan därmed beskrivas som att företaget vill uppnå en återhållsam förbrukning och där de kvarstående resterna utgör en resurs i ett nytt kretslopp.

5.3.3 Socialt ansvarstagande

Mälarenergis sociala CSR-ansvar är nära sammankopplat med kärnverksamheten genom att företaget hanterar samhällsfunktioner som alltid måste fungera (Mälarenergi, 2015b). Mälarenergi tar därför ett socialt ansvar genom säkra och trygga leveranser av el, värme, vatten och datakommunikation. Fredriksson menar att Mälarenergi strävar efter att bli igenkända som en samhällsbyggare. Som samhällsbyggare ska Mälarenergi bidra till det hållbara samhället genom att aktivt delta i planering, forskning och utveckling i Mälardalen (Mälarenergi, 2015b). Maria Svedberg, HR-Generalist fyller i:

Svedberg: Vår påverkan på samhället är ju väldigt stor då vi jobbar med infraservice. Funkar inte vi som vi ska så får man inte vatten, värme, el, fjärrvärme, ja allt som vi kan tänkas arbeta med. Så det är klart att vi interagerar med samhället hela tiden och kunden är ju jätteviktig.

Fredriksson menar att det frivilliga sociala ansvarstagandet som Mälarenergi åtar sig utgörs av både personalrelaterade frågor och varierande samhällsaktiviteter i syfte att attrahera nya medarbetare och stärka varumärket. Att det miljömässiga- och sociala området är nära relaterat i Mälarenergis verksamhet framkommer tydligt:

Bergroth: Hade vi inte haft en tydlig miljöprofil och att vi jobbar med hållbarhetsfrågan så tydligt som vi gör så hade vi fått svårt att rekrytera in de personer som vi vill rekrytera in.

Personal

Personalens betydelse för Mälarenergi framkommer snabbt vid samtal med Bahar Nordström, ”*jag skulle vilja säga att personalen är det viktigaste vi har.*” Svedberg är inne på samma linje och menar att investering i personalen också är gynnsamt för det ekonomiska resultatet, ”*det är en förutsättning för ekonomi och resultat också, för att nå de målen rent ekonomiskt så måste vi ha medarbetare som mår bra*”. För att skapa välmående personal menar Svedberg att Mälarenergi arbetar reaktivt och proaktivt. Arbetet sker i nära relation med företagshälsovården för att hjälp sjukskrivna och mer förebyggande åtgärder utgörs av friskvårdsbidrag, hälsoprofilbedömning och arbetsmiljöutbildningar (Mälarenergi, 2015b). Ett sätt att mäta det personalens tillstånd menar Hogfeldt-Forsberg sker genom en årlig medarbetarundersökning. Utöver

arbetsmiljön och personalens tillstånd arbetar företaget med frågor kring säkerhet. Svedberg berättar att alla nyanställda på Mälarenergi genomgår ett gediget introduktionsprogram som syftar till att öka säkerhetsmedvetenheten. Ett annat sätt företaget arbetar med säkerhet beskriver Svedberg vara genom tillbuds- och olycksfallsrapportering där risker inom verksamheten uppmärksammas, rapporteras och mäts.

Hogfeldt-Forsberg menar att det är svårt att attrahera rätt folk till branschen och Svedberg anser att det därför är extra viktigt att behålla och öka den kompetens som finns inom Mälarenergi. *”Vi har en väldigt bred verksamhet och det gör ju att möjligheterna att flytta runt inne hos oss är ju jättestora”* berättar Svedberg och nämner att företaget satt upp mål för intern rörlighet där minst 10 medarbetare årligen ska förflyttas i syftet att skapa bredare kompetens bland medarbetarna. För att underlätta kompetensutveckling arbetar Mälarenergi med kompetensverktyget Comea. Svedberg beskriver systemet där medarbetare årligen ska lägga in sina utvecklingsplaner och själva uppskatta sin kompetens samtidigt som respektive chef gör en kravprofil på den kompetens som krävs för varje roll. Företaget målsätter och mäter sedan hur många som har registrerade utvecklingsplaner (Mälarenergi 2015b).

Ytterligare en målsättning gällande personalen inom Mälarenergi är enligt Svedberg att personalstyrkans etniska bakgrund ska spegla samhället i stort och företaget har en målsättning på att 28 procent ska utgöras av personer med utländsk härkomst. Gällande fördelning mellan kvinnor och män är företagets målsättning att 40 procent av de anställda ska utgöras av kvinnor. Mälarenergi har idag en personalstyrka med 79 procent andel män (Mälarenergi, 2015b). Svedberg menar att målet är rimligt men att företaget, trots framsteg, har långt kvar. Fredriksson delar uppfattningen och menar:

Fredriksson: Vi måste bredda vår rekryteringsbas både vad det gäller kön och osvensk härkomst, vi måste spegla samhället och få in rätt attityder i företaget. Så det tror jag är en viktig fråga, för utan rätt personer är det svårt att jobba på rätt sätt.

Svedberg berättar att företaget arbetar med frågan kontinuerligt och årligen följer upp arbetet med jämställdhet och mångfald tillsammans med en lönekartläggning som syftar till att eliminera lönediskriminering. Målsättningen med arbetet är att stärka kompetensen inom företaget:

Svedberg: Det handlar ju givetvis om att vill ha mer folk som har den erfarenheten, kunskapen, kompetensen som finns spridd i samhället i stort, vill ju vi ha samlade hos oss. Så att vi kan tillvarata, jag menar alla styrkor som finns där ute.

Samhällsrelationer

Studiebesök, praktik för gymnasie-, högskole- och universitetsstudenter samt möjlighet till exjobb är tillvägagångssätt som Fredriksson berättar att företaget använder sig av i sitt arbete med samhällsrelationer. Fredriksson menar vidare att företaget genom att ta emot studiebesök kan sprida information, öka transparens och på så sätt stärka sitt varumärke. Dessutom har Mälarenergi, tillsammans med tre andra företag, tagit fram en ny utbildning inom elektroteknik. Målsättningen med arbetet är enligt såväl Bahar Nordström som Bergroth att bevara kompetensen i Mälardalen och samtidigt locka ungdomar till teknikyrket. Fredriksson berättar vidare att Mälarenergi har *"matchat både hemsida och studiebesök med läroplanen"* för att kunna användas till skolundervisning, där målsättningen enligt honom är att *"stötta de lokala skolorna och utbildningarna och samtidigt få in rätt tänk att det här vore ju ett intressant område att jobba inom"*.

Ytterligare arbete med samhällsrelationer återfinns, enligt Bergroth, i Mälarenergis arbete med sponsring till kultur och idrott. Företaget sponsrar även högstadieskolor med vattentankar med syfte att höja kranvattnets status och minska konsumtionen av läsk och flaskvatten (Mälarenergi, 2015b). Bergroth menar att företaget ställer vissa motkrav på föreningar som får sponsring *"...som liksom blir bra både för föreningen, för oss och för Västerås..."* Hon beskriver vidare att *"det ska vara en win-win, istället för att här får ni en hög med pengar och göra vad ni vill med den"* och ger exempel på motprestationer där företaget ges möjlighet att medverka vid evenemang, träffar nya kunder och kan sprida sitt varumärke. Att mäta nyttan hävdar Fredriksson dock är svårt, men tillägger att företaget gör varumärkesindexmätning två gånger per år för att få indikation om hur välkänt företaget är i regionen.

5.4 Konceptuell CSR-modell för kommunala energibolag

Inom de studerade energibolagen påvisas en stor samstämmighet av vad CSR är och vilka aktiviteter som innefattas av företagens CSR-arbete. De aktiviteter som påvisas inom energibolagen stämmer även väl överens med den konceptuella modell som legat till grund för kartläggningen av CSR. Alla identifierade aktiviteter i den konceptuella modellen återfinns på ett eller annat sätt inom energibolagen, men vissa i så liten utsträckning att de inte kan ses som generella för branschens CSR-arbete. För att

illustrera energibranschens CSR-arbete framställs nedan en reviderad modell som bättre stämmer överens med det arbetssätt och de prioriteringar som görs inom kommunala energibolag. Inom energibranschen påvisas en bild av att lönsamhet är viktigt, men att andra aspekter ibland prioriteras före. Frågan aktualiseras framförallt vid investeringar i projekt som kanske inte ger en kortsiktig avkastning, sponsringsfrågor och arbete med att energieffektivisera hos sina kunder. Respondenterna menar därför att lönsamhet är en del av det ekonomiska CSR-arbetet men däremot inte alltid eftersträvan om vinstmaximering. Noterbart är även att biologisk mångfald, klimatkompensation och resursanvändning av vatten endast hanteras i en begränsad omfattning hos de studerade företagen. Aktiviteterna beskrivs därför inte som prioriterade delar av de studerade energibolagens CSR-arbete. Vid den litteraturgenomgång som grundlade den konceptuella modellen påvisades inköp och utsläpp som två olika aktiviteter. Inom energibranschen påvisas dock en tydlig bild av att produktion, inköp och utsläpp är nära relaterade till varandra genom att de insatsvaror som används i produktionen blir direkt avgörande för företagets utsläpp. Genom att köpa in- och förbränna rätt bränsle, kan företagen minska sina utsläpp. Inom energibranschen är det därför svårt att särskilja det som vid litteraturgenomgången behandlades som tre olika aspekter. Säkerhet är ytterligare en aspekt som beskrivs som viktig inom de studerade energibolagen. Säkerhet ses dock som grundläggande för samtliga tjänster och vävs därför naturligt in i samtliga processer och aktiviteter. Trots att säkerhet inte behandlas som en enskild aktivitet så visualiseras den i modellen eftersom säkerheten kan ses som integrerad i samtliga CSR-aktiviteter.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY I KOMMUNALA ENERGIBOLAG



EKONOMISKT ANSVARSTAGANDE

- Tillverka efterfrågade tjänster
- Lönsamhet
 - Kostnadsminimering
- Avkastning till aktieägare och investerare
- Affärsetik
 - Uppförandekoder
 - Inköpspolicy
 - Mänskliga rättigheter

• Produktion och utsläpp

- Tillgänglighet
- Förbrukningsvaror
- Växthusgaser
- Kemikalier
- Utsläppsrätter

• Transporter

- Drivmedelsförbrukning
- Val av drivmedel

• Resursanvändning

- Energi
- Råvaror
- Kemikalier

• Återvinning & återanvändning

- Insatsvara i ny process
- Mängd avfall
- Sortering av avfall

MILJÖMÄSSIGT ANSVARSTAGANDE



SOCIALT ANSVARSTAGANDE

• Personal

- Arbetsmiljö
 - Säkerhet
 - Trivsel
 - Trygga arbetsvillkor
 - Sjukfrånvaro
 - Rehabilitering
- Kompetensutveckling
- Mångfald
- Jämställdhet

• Samhällsrelationer

- Sponsring
 - Pengar
 - Produkter
- Samhällsaktiviteter
 - Skola
 - Studiebesök
 - Evenemang

Figur 5. Konceptuell modell anpassad för kommunala energibolag, egen illustration

6 Analys

I följande kapitel förs ett resonemang för att på ett konkret sätt visualisera hur CSR, i form av ekonomiskt-, miljömässigt- och socialt ansvarstagande kan kopplas till prestationsmätning och specifika prestationsmått. Som diskussionsunderlag och grund för analysen ligger insamlat empiriskt material som sedermera återkopplas till tidigare konceptuella modell och teoretisk referensram.

6.1 CSR åtaganden inom Energibranschen

Arbetet med CSR sker inom de kommunala energibolagen genom flera olika aktiviteter som härleds till ekonomiskt-, miljömässigt- och socialt ansvarstagande. Även då tillvägagångssätten skiljer sig åt mellan de olika företagen finns tydliga mönster för hur arbetet ter sig, trots att energibolagen är av olika storlek och verkar i olika geografiska områden. En gemensam nämnare är att den övergripande styrningen utgörs av ägardirektiv från respektive kommun. I ägardirektiven framkommer förutom finansiella mål även icke-finansiella mål i form av miljömässiga och sociala aspekter. För att nå de övergripande ägarmålen kopplar företagen, som Borglund et al. (2012) vidhåller, samman arbetssättet med strategier och styrning för att uppnå ett enhetligt tankesätt inom organisationen. Samtliga studieobjekt påtar sig av olika typer av målkort eller styrkort där övergripande mål bryts ned till affärsområden och avdelningar. Tillvägagångssättet liknar Lindvalls (2011) uttalande om att det är viktigt att bryta ner målen till mer kortsiktiga och verksamhetsnära mål samt identifiera aktiviteter för att nå långsiktiga övergripande mål. Genom att CSR kopplas till styrning och prestationsmätning kan företagen mäta aktiviteter som leder till att strategierna implementeras och på ett proaktivt sätt uppnå ett långsiktigt resultat och ett värdeskapande CSR-arbete. Förhållningssättet liknar Porter och Kramer (2006) förklaring om hur företagen genom att utvärdera sina ansvarsmöjligheter i samhället och utgår från samma principer, verktyg och mätinstrument som inom ordinarie verksamhet, kan erhålla ett strukturerat CSR arbete och erhålla positiva effekter. Genom att övergripande mål bryts ned, kommuniceras och mäts ökar förutsättningarna för att skapa ett gemensamt synsätt hos medarbetarna, och liksom Anthony et al. (2014) betonar, minska risken för bristande förståelse på lägre organisationsnivåer. Prestationsmätningen kan därmed, som Anthony och Govindarajan (2007), Catusús (2008) och Simons (2014) menar, användas för att löpande följa upp och styra de

nedbrutna aktiviteterna för att nå uppsatta mål. Simons (2014, s. 325) menar att *"what gets measured, gets managed"*, ett citat som stämmer väl in på de kommunala energibolagen där Bergroth på Mälarenergi menar att *"det man mäter, det jobbar man också med"*. Kronstrand på Växjö Energi menar istället att *"kommer det inte från ledningen skiter ju medarbetarna fullständigt i det"* vilket ytterligare påvisar att energibolagen genom prestationsmätning och verksamhetsstyrning kan skapa målkongruens inom organisationen. Catasús (2008), Anthony och Govindarajan (2007) samt Kaplan och Norton (1996) menar att företag bör använda sig av ett begränsat antal nyckeltal. Ett allt för stort antal nyckeltal skulle enligt Anthony och Govindarajan (2007) leda till tvetydigheter och avleda fokus från det som är viktigt. Ett första steg i analysarbetet blev därför att studera det empiriska materialet för att kunna urskönja gemensamma nämnare och mönster men även åtskillnader bland företagen. I stora drag tenderar arbetet inom de studerade kommunala energibolagen ske på liknande sätt, men eftersom enskilda aktiviteter skiljer sig åt mellan företagen blev ett första steg att peka ut de CSR-relaterade aktiviteter som kan ses som generella eller extra viktiga för branschen. De aktiviteter som framstod som generella eller extra viktiga har därför legat till grund för de diskussioner och efterföljande prestationsmått som presenteras inom respektive ansvarstagande inom CSR. Prestationsmåttan ligger därmed till grund för hur de kommunala energibolagen ska kunna styra och mäta sina CSR-åtaganden.

6.2 Ekonomiskt ansvarstagande inom energibranschen

Det ekonomiska ansvarstagandet som enligt Carroll (1991) samt Okpara och Idowu (2014) utgör företagens grundläggande ansvar kännetecknar även de vinstdrivande kommunala energibolagen. Huruvida det ekonomiska ansvarstagandet är det primära för verksamheterna i samtliga situationer ligger dock till grund för vidare resonemang. Det primära inom energibranschen kännetecknas istället av en nära relation mellan det ekonomiska-, miljömässiga- och det sociala för att med långsiktighet vara en stabil aktör på marknaden och erhålla det Borglund et al. (2012) åsyftar med *"License to operate"*.

6.2.1 Tillhandahålla efterfrågade tjänster

Grankvist (2009) menar att företags ekonomiska CSR-ansvar bland annat innefattar produktion av efterfrågade varor och tjänster. Inom de studerade energibolagen påvisas en överensstämmande bild där det övergripande ekonomiska ansvarstagandet tas genom att på ett säkert sätt tillhandahålla samhälls nödvändiga tjänster under dygnets alla timmar. Ove Fredriksson, Marknadschef på Mälarenergi menar att:

Fredriksson: Det kanske absolut viktigaste, om vi ser vad kunderna tycker är det absolut viktigaste, jo det är att vi levererar 24 timmar 7 dagar i veckan, året om. Så tillgänglighetsbiten är jätteviktig. Vi kan ha hur bra produkter som helst men om fjärrvärmens bara funkar 90 procent av tiden så blir det inge bra.

Fredrikssons citat sätter fingret på två aspekter som genomgående pekats ut som betydelsefullt för att kommunala energibolag ska lyckas, nämligen kunden och tillgängligheten. Respondenterna menar att kunden ständigt står i centrum, har en stor inverkan på företagets arbete och således har en betydande roll för företagets fortlevnad. Grankvist (2009) och Borglund et al. (2012) menar att det ekonomiska ansvarstagandet har skiftat i och med kunders preferenser och påtryckningar om att företagen ska ta ett ökat socialt- och miljömässigt ansvar vilket föranlett ökade krav på företagen för att behålla konkurrenskraften. Författarnas syn stämmer väl in på både ENA Energi och Växjö Energi som påtalar förändringar i verksamheten efter kundernas krav på större miljöfokus. Eftersom kunderna påverkar företagets verksamheter och kunderna, enligt flera respondenter, värderar en fungerande tillgänglighet högt, innebär det också att en tillfredsställande drift och underhåll av energiproduktionen och andra tillhandahållna tjänster kan öka kundnöjdheten och således stärka det Grafström et al. (2008) och Borglund et al. (2012) åsyftar med ”license to operate”.

Grankvist (2009), Lannelongue et al. (2015) och Steurer et al. (2005) menar att fler och fler företag hittar sätt att väga samman ett ekonomiskt- och miljömässigt CSR-ansvarstagande för att på så vis bidra till positiv framtid både för miljön och för företaget. Resonemanget stämmer väl in på studiens resultat gällande kommunalt ägda energibolag där det ekonomiska ansvarstagandet är nära relaterat till såväl det miljömässiga- som det sociala ansvaret inom CSR. Fungerar energiproduktionen kan företagen göra kostnadsbesparingar genom att använda biobränsle och inte tvingas använda reservpannor med fossilt bränsle som dels är dyrare att köpa in, dels medför ökade kostnader i form av utsläppsrättigheter. Utsläppsrätterna kan istället säljas och

medföra inkomster som Ammenberg (2012), Epstein (2008) och Lannelongue et al. (2015) påtalar. Genom en hög tillgänglighet tar företagen även ett socialt ansvar genom att tillhandahålla samhällsnyttiga tjänster. En hög tillgänglighet innebär även ett miljömässigt ansvar genom att företagen kan undvika förbränning av fossila bränslen till förmån för den fossilfria bränslemixen som enligt samtliga studerade företag innebär en mindre miljöbelastning. Fungerar däremot inte produktionen och tillgänglighet medför det således negativa konsekvenser för både företagen och miljön. Företagen drabbas antingen genom försämrade samhällsnytta och kundnöjdhet till följd av avbrott, eller ekonomiskt och miljömässigt genom att de tvingas använda en dyrare fossil bränslemix med tillhörande utsläppsrättigheter, samtidigt som den förändrade bränslemixen medför ökade utsläpp.

Genom att se på prestationsmätning med den ”what gets measured, gets managed”-attityd som återfinns inom alla studerade energibolag blir det tydligt att företagen, genom att mäta tillgänglighet, kan styra mot ett förhållningssätt som leder till både sociala- och miljömässiga fördelar inom CSR, men kanske främst till ett ekonomiskt ansvar och en långsiktig lönsamhet. Ett sätt att mäta CSR skulle därför vara att mäta den totala avbrottstiden i förhållande till total produktionstid. Måttet är enligt Anthony et al. (2014) samt Ghalayini och Noble (1996) beskrivning ett icke-finansiellt måttetal som speglar den operativa verksamheten och även nära relaterat till Olve och Samuelsons (2008) resonemang kring hur uppmärksamhet kan riktas för att utföra förbättringar. Måttet kan även beskrivas vara av så väl drivande- som utfalls karaktär då avbrottstiden driver både kundnöjdhet och intäkter samtidigt som det utgör ett resultat av hur produktionen har fungerat. Talet blir enkelt att förstå, påverkbart men ändå svårt att manipulera för de enskilda anställda och samtidigt förhållandevis enkelt att mäta. Mätetalet lever därför upp till flera av de kriterierna för ett bra prestationsmått som nämns av Catasús (2008) och Carlucci (2010). Prestationsmåttet har därför en betydande effekt för att kunna styra CSR-arbetet inom det ekonomiska ansvarstagandet.

Prestationsmått	Karaktär
Tid avbrott i produktionen/Tid total produktion	- Icke-finansiellt - Utfall och drivande

Friedman (1970) menar att lönsamhet och företagets framtida fortlevnad är det grundläggande ekonomiska CSR-ansvaret och samtliga studerade energibolag pekar ut kunden som en avgörande faktor för framtida fortlevnad. Att leverera efterfrågade tjänster blir därför ett sätt för de studerade energibolagen att möjliggöra framtida existens och således ta ett ekonomiskt ansvar inom CSR. Inom de studerade energibolagen påvisas en samstämmig bild av att kunderna efterfrågar och prioriterar tillgänglighet, låga priser och miljövänlighet. Samtliga tre aspekter ingår också i de studerade företagens kärnverksamhet vilket ytterligare påvisar att det finns en stark koppling mellan CSR och företagets strategier.

Med mätetalet ”Kundnöjdhet” skulle därför företagen kunna mäta och styra det ekonomiska CSR-ansvarstagandet samtidigt som mätetalet blir ett relevant utfallsmått för företagets kärnverksamhet och tillgänglighet. Kundnöjdhet kan också, precis som Bititci et al. (2013) menar, kunna ses som ett drivande mått. Måttet kan ses som drivande för såväl företagets ”license to operate” som för det finansiella resultatet. Alla de studerade företagen genomför redan mätningar av kundernas syn och respondenterna menar att kundundersökningar är ett fungerande sätt att samla in data. Fredriksson berättar också att undersökningarna ger relativt precisa utfall. Ytterligare fördelar med måttet kundnöjdhet är dels att olika organisationer kan fokusera på olika aspekter av kundnöjdhet för att styra arbetet med ytterligare precision, dels att kundundersökningarna kan genomföras av externa parter vilket medför att måttet blir svårmanipulerat. ”Kundnöjdhet” infriar därför flera av de kriterier som Catusús (2008) och Carlucci (2010) menar symboliserar ett bra prestationsmått. ”Kundnöjdhet” kan sammanfattas som ett betydande mått för att indikera kundlojalitet och potentiella framtida intäkter och därmed ligga till grund för hur verksamheten kan styras.

Prestationsmått	Karaktär
Kundnöjdhet	- Icke-finansiellt - Utfall och drivande

6.2.2 Lönsamhet

Grankvist (2009) menar att företaget behöver finnas kvar för att kunna ta ett CSR-ansvar i framtiden. För att kunna ta ett långsiktigt socialt- och miljömässigt ansvar krävs därför att företaget först levererar positiva finansiella resultat (Okpara & Idowu, 2014). Resonemanget överensstämmer med Ulväng på ENA Energi som menar att företaget behöver påvisa ett positivt finansiellt resultat för att kunna säkra framtida investeringar och således fortlevnad. På Mälarenergi återfinns ett liknande synsätt:

Fredriksson: För oss är det ju liksom att kunna fortsätta jobba mot det hållbara och kunna utveckla nästa led i det här så måste vi ha en sund ekonomi så vi får avkastning och på så sätt har investeringsmedel framöver. Och i min värld så är vi nog här borta, att vi måste arbeta med hållbarhetsfrågorna på ett rent affärsmässigt sätt så vi får avkastning.

Samtidigt innebär arbetet för ett positivt finansiellt resultat per automatik att energibolagen tar ett CSR-ansvar genom att leverera infrastrukturtjänster, skapar arbetsmöjligheter och minska miljöpåverkan genom att producera energi med stordriftsfördelar. Ekonomiskt CSR-arbetet inom de kommunala energibolagen är därför beroende av det sociala- och miljömässiga CSR-arbetet och tvärt om.

Carroll och Bucholtz (2003) menar att det ekonomiska ansvarstagandet inom CSR innebär att företag strävar efter lönsamhet genom maximerad försäljning samtidigt som investerare erhåller en betydande avkastning på genomförda investeringar. Inom de studerade energibolagen påvisas däremot en något annan bild, där det finansiella resultatet anses viktigt, men andra aspekter kan prioriteras i ett första skede. Fredriksson menar bland annat att Mälarenergis investering i en solcellspark inte är kortsiktigt lönsamt men att företaget anser det vara viktigare att föra forskningen framåt och ta ett miljömässigt ansvar. Nilgran på ENA Energi menar istället att deras fokus ligger på att erbjuda kunder ett lågt pris snarare än att göra en hög vinst. På Växjö Energi återfinns istället en diskussion gällande att företaget ska vara en del av *"Växjö - Europas grönaste stad"* och att de därför måste prioritera miljön i första hand (VEAB 2015a). Janén på Växjö Energi uttrycker *"det var billigare eller kanske bättre resultatmässigt de första åren att inte bygga"* och åsyftar byggnationen av Sandvik 3 som genomförts för att minska miljöpåverkan. Flera respondenter menar därför att kommunala energibolagen, till följd av CSR-krav i ägardirektiven, många gånger tvingas göra andra prioriteringar än privata aktörer:

Hogfeldt-Forsberg, Mälarenergi: Vi har ett samhällsansvar i en annan utsträckning än vad många privata bolag har. Man förväntas bidra till samhällsutvecklingen även om det kanske inte är omedelbart lönsamt.

Även vid diskussioner kring energieffektivisering påvisas en liknande bild. Att energieffektivisera beskrivs av Hogfeldt-Forsberg som ett paradoxalt beteende, där företaget som vill sälja energi samtidigt vill minska energiförbrukningen hos sina kunder. Nilsson väljer istället att uttrycka det som: *"Vi är som systembolaget, vi har en produkt men vill inte sälja den så mycket"*. Samtidigt som arbetssättet kan verka paradoxalt påvisas allt som oftast en bild av att tillvägagångssättet, som kanske inte leder till kortsiktig lönsamhet, görs med förhoppningen om andra långsiktigt positiva effekter på företaget. Såväl Bahar-Nordström som Hogfeldt-Forsberg menar att allt som sker på Mälarenergi måste ses ur ett långsiktigt perspektiv och att satsningar på såväl energieffektiviseringar som skola, sponsring och investeringar i solcellsparken faktiskt görs med förhoppning om långsiktiga finansiella vinster. Ulväng menar istället att ENA Energi genom att hjälpa kunder med energibesparing stärker sin roll som tjänsteleverantör. Resonemanget stärks av Crane och Matten (2010) som menar att företag bör förlita sig på långsiktiga strategier snarare än kortsiktigt tänkande för att möjliggöra konkurrensfördelar och en ökad framtida lönsamhet. Inom energibranschen påvisas därför en bild av att företagen eftersträvar långsiktig lönsamhet men däremot inte maximerad försäljning och vinstmaximering till varje pris.

Inom de studerade bolagen målas också en bild upp av att det finns externa faktorer som påverkar företagets finansiella resultat, faktorer som energibolagen många gånger har svårt att påverka. Nilgran på ENA Energi pekar bland annat ut att företaget har svårt att påverka sina intäkter eftersom företaget redan har i stort sett hela marknaden i Enköping. För att ENA Energi skulle kunna öka sin marknad menar Nilgran att det krävs nyanslutningar och således en större inflyttning till kommunen. Respondenter på samtliga företag menar också att utomhusklimatet har stor effekt på det finansiella resultatet. Samtidigt är det svårt för företagen att kortsiktigt förändra sina priser, framförallt för fjärrvärme eftersom respektive kommun har målsättningar att bibehålla låga prisnivåer. Extra svårt att höja priserna menar respondenterna att det är för de företag som är anslutna till Prisdialogen, ett branschsamarbete gällande fjärrvärmepriser. Eftersom det finns svårigheter att påverka intäktssidan menar Ulväng och Nilgran på ENA Energi att företaget istället arbetar för att sänka sina kostnader, främst genom att minska bränslekostnaden genom att öka tillgängligheten på energiframställningen. Mälarenergi arbetar också kostnadsmedvetet men menar att deras lösning också blivit att utveckla nya produkter och tjänster.

Trots att det finns svårigheter för företagen att påverka intäkter av befintliga tjänster och trots att det finns externa faktorer som påverkar resultatet så argumenterar vi, precis som Epstein (2008), för att det behövs finansiella mått i prestationsmätningen för att styra verksamheten och se resultatet i finansiella termer från utförda aktiviteter. Friedman (1970) menar att det ekonomiska ansvaret inom CSR grundar sig i lönsamhet och fortlevnad. Att mäta det finansiella resultatet blir därför ett sätt att mäta CSR genom företagets möjlighet till framtida investeringar och således fortlevnad. Merchant och Van der Stede (2007) menar att prestationsmätning används som ett sätt att kommunicera förväntningar, kontrollera, delge feedback och motivera anställda. Genom att utesluta det finansiella resultatet skulle energibolagen istället därför riskera att ta fokus från lönsamhet, som just Friedman (1970) anser är det mest elementära och grundläggande ansvaret inom CSR. Samtidigt menar flera respondenter att de, trots svårigheter att påverka intäktssidan, kan påverka det finansiella resultatet genom att minska kostnader och arbeta med produktutveckling för framtida intäktsmöjligheter. Studiens resultat påvisar också att det finansiella resultatet inom kommunala energibolag är nära relaterat till styrning gällande aspekter kring miljömässigt- och socialt ansvarstagande, genom att fokusera på endera så finns det därför goda chanser till att de andra uppnås. Enligt Epstein (2008) ska ett måttetal, för att anses relevant, vara möjligt att påverka för de anställda. Eftersom det finns faktorer som kan påverka ”Avkastning på totalt kapital” som de anställda inte kan påverka så skulle företagen med fördel se på målsättningen ur ett längre perspektiv och på så sätt jämna ut de externa effekternas påverkan. Måttet är av finansiell karaktär då det enligt Simons (2014) mäts i monetära termer och av utfallskaraktär då det likt Anthony et al. (2014) beskriver är ett resultat av verksamhetens prestationer. ”Avkastning på totalt kapital” kan ge indikation om hur effektiv verksamheten är och kommunicera vilken avkastning ägare och investerare kan erhålla från verksamheten. Måttet uppfyller de kriterier som Catusús (2008) och Carlucci (2010) benämner för ett bra prestationsmått och utgör därmed en betydelsefull aspekt för beslutsfattning och ger indikationer om framtiden och förutsättningar för investeringar.

Prestationsmått	Karaktär
Avkastning på totalt kapital	- Finansiellt - Utfall

6.2.3 Affärsetik

Enligt Crane och Matten (2010) innefattar det ekonomiska ansvarstagandet inom CSR även affärsetik. Grankvist (2009) och Borglund et al. (2012) beskriver att en stor del av det affärsetiska området styrs av uppförandekoder som utgör ett sätt att kontrollera leverantörer likväl som anställda. Beskrivningen stämmer väl in på de studerade företagen där ENA Energi arbetar med både affärsetik, miljö och arbetsmiljö efter en uppförandekod. Växjö Energi väger istället in frågorna i upphandlingskrav vid inköp och Mälarenergi arbetar med affärsetik i både uppförandekod och upphandlingskrav vid inköp. Hogfeldt-Forsberg på Mälarenergi menar att deras arbetssätt bygger på att leverantörer som inte kan styrka att de lever upp till krav gällande etik, miljö och arbetsmiljö tidigt sällas bort. Eftersom samtliga studerade företag även väger in miljökrav på leverantörer i sina uppförandekoder behandlas etiska frågor och miljökrav enligt samma tillvägagångssätt. Arbetssätten med uppförandekoder och krav vid inköp sker därför genom ett proaktivt förhållningssätt för att påverka intressenter. Både Mälarenergi och Växjö Energi har även valt att arbeta mer reaktivt genom kontroller för efterlevnad av de ställda kraven, båda företagen menar dock att arbetet skulle kunna förbättras genom mer kontinuerliga kontroller. Företrädare för såväl ENA Energi som Mälarenergi menar dock att frågan gällande etiska aspekter och mänskliga rättigheter inte är helt självklara inom de kommunala energibolagen eftersom de arbetar med infrastrukturtjänster där bränslet främst köps in nationellt. Respondenterna menar att etiska aspekter och tankar kring mänskliga rättigheter inte blir lika självklara som om de hade verkat i andra, mer utsatta, branscher eller gjort inköp från andra länder. Inom de studerade företaget blir det därför tydligt att det finns uppförandekoder och riktlinjer för såväl etiska aspekter som för mänskliga rättigheter, miljö och arbetsmiljö men att företagen endast i en begränsad omfattning arbetar med att kontrollera och följa upp efterlevnaden av dessa hos leverantörerna. Crane och Matten (2010) menar att företags ignorans av kontroversiella frågor och kan skapa långsiktig obalans på marknaden, påverka förtroendet och samtidigt påverka samhället i negativ riktning. Grankvist (2009) hävdar istället att om företag som inte tjänar pengar utifrån på ett etiskt och ansvarsfullt tillvägagångssätt kan det få ekonomiska konsekvenser och att företagets långsiktiga existensberättigande ifrågasätts. Godfrey (2005) menar även att företag genom att skapa goda relationer med samhället kan minska skadan vid företagsskandaler. De kommunala energibolagen kan därför, vid sidan av CSR-aspekten, även ha ekonomiska incitament till ett starkt arbete med etiska aspekter och miljömässiga upphandlingskrav.

Genom att mäta antalet genomförda leverantörskontroller kan företagen rikta uppmärksamhet och styra arbetssättet med etik och miljö, som av flera respondenter pekats ut som bristfälligt. Mätningen kan på så sätt styra arbetet mot en ökad efterlevnad av uppförandekoderna där de leverantörer som inte lever upp till kraven sällas bort samtidigt som kontinuerliga uppföljningar sätter press på leverantörer att upprätthålla arbetet. Arbetssättet stämmer väl överens med Grankvist (2009), Grafström et al. (2008) och Nilsson (2009) resonemang kring hur företaget kan öka sina krav på intressenter. Att mäta ”Genomförda efterlevnadskontroller hos leverantörer” är därför ett sätt att mäta företagets arbete med etiska aspekter och således ett sätt att mäta CSR. Prestationsmålet är således relevant och samtidigt som det går att genomföra precisa mätningar av hur många kontroller som genomförs är det enkelt att förstå talets innebörd. Dessutom är det enkelt tolka måttets betydelse, det är svårmanipulerbart och det fullt möjligt att jämföra utfallet mellan olika tidsperioder och med andra företag. Mätetalet stämmer därför väl in på Catasús (2008) och Carlucci (2010) kriterier för ett bra prestationsmål och utgör ett sätt att mäta det affärsetiska CSR-arbetet.

Prestationsmål	Karaktär
Antal genomförda efterlevnadskontroller hos leverantörer	- Icke-finansiellt - Drivande

Att även mäta hur många leverantörer som har ett certifierat miljöledningssystem blir ett sätt att sätta ytterligare press på leverantörer och samtidigt styra arbetet med leverantörsurval och minskad miljöpåverkan. Deegan och Unerman (2011) hävdar dock att ett miljömässigt förhållningssätt till inköp kortsiktigt kan vara ekonomiskt missgynnande i form av att företaget får betala ett högre pris. Andersson på Mälarenergi menar däremot att ökade krav på leverantörer leder till en ökad tjänstekvalité. Fredriksson på Mälarenergi tror också att företaget skulle få svårt att ansluta nya kunder utan ett aktivt miljöarbete, vilket även stämmer överens med studier av Reinhardt (1999). Bergroth menar, precis som Valentine och Fleischman (2008), att miljöprofilen underlättar vid framtida rekrytering. Bahar Nordström vidhåller även att ett proaktivt arbetssätt leder till minskade framtida risker samt lägre omställningskostnader vilket även stärks av Reinhardt (1999) och Lannelongue et al. (2015) som menar att ett proaktivt CSR-arbete kan användas som ett sätt att minska affärsrisker. Utifrån den långsiktighet som påvisas hos alla studerade företag kan därför rätt miljöval vid inköp och upphandling av tjänster, material och transporter långsiktigt medföra fördelar både

ur miljömässig- social- och ekonomisk hänseende. Prestationsmättet ”Antal leverantörer med certifierat miljöledningssystem/Antal leverantörer” är exempel på ett mått av drivande karaktär, då det har en drivande effekt för etiskt riktiga affärer och således även för företagets intäkter och kostnader. För att prestationsmättet ska fylla en betydelsefull funktion ska det, enligt Catasús (2008), infria relevanskriteriet vilket det gör genom att det har en betydande effekt på företagets miljöarbete. Catasús (2008) menar även att mätetal ska vara lätta att förstå, vilket stämmer väl då prestationsmättet presenteras på ett lättbegripligt sätt. Att måttet ska vara svårmanipulerat infrias genom att leverantörer skickar in dokumentation gällande sitt miljöarbete. Jämförbarhet, mätprecision, enkelt att tillhandahålla data är också kriterier som Catasús (2008) menar behövs för att ett prestationsmått ska fylla en funktion. Dessa uppnås genom att prestationsmättet går att jämföra över tid, information kan anses enkel att tillhandahålla från leverantörer och precisionen på måttet är enkelt att mäta. Enkelt att tolka kan måttet också beskrivas som då det kan anses som okomplicerat då det ger en bild av hur leverantören ställer sig till miljöaspekter. Prestationsmättet fyller därmed en funktion och ger förutsättningar att kunna styra delar av det ekonomiska ansvarstagandet.

Prestationsmått	Karaktär
Antal leverantörer med certifierat miljöledningssystem/Antal leverantörer	- Icke-finansiellt - Drivande

6.3 Miljömässigt ansvarstagande inom energibranschen

Porter och Kramer (2006) menar att det miljömässiga CSR-arbetet bygger på långsiktighet och att företag därför bör behandla miljön som en legitim intressent. Författarnas bild av CSR stämmer därför väl in på samtliga studieobjekt där det miljömässiga CSR-ansvaret är nära kopplat till kärnverksamheten och affärsstrategier. Att miljön är framträdande påvisas inte minst hos Växjö Energi där företaget har en viktig roll i kommunens ledord ”Växjö – Europas grönaste stad” (VEAB, 2015a). Löfström (2014) menar att energibranschen utgör en betydande påverkan på miljön i Sverige, en åsikt som även gör sig påmind hos de kommunala energibolagen ENA Energi, Växjö Energi och Mälarenergi. Inom de studerade företagen diskuteras därför, som Borglund et al. (2012) beskriver, inte *om* utan *snarare hur* företagen ska arbeta med miljömässigt CSR-arbete för att minska miljöpåverkan, öka förtroendet och på så sätt uppnå det Grafström et al. (2008) åsyftar med ”License to operate”.

6.3.1 Produktion och Utsläpp

I studien framgår det tydligt att produktion och utsläpp hos de kommunala energibolagen står i direkt relation till varandra. Att utsläpp och energiproduktion är betydande faktorer inom branschen framkommer tidigt vid kontakt med de studerade företagen. Genom att välja rätt insatsvaror i produktionen menar därför både Nilgran på ENA Energi, Nilsson på Växjö Energi och Hogfeldt-Forsberg på Mälarenergi att företagen kan minska sina utsläpp. Respondenter från alla företag nämner också att de vill bidra till EUs klimatmål för 2020 och därför minska sina utsläpp med minst 20 procent innan år 2020 (EU-upplysningen, 2015). Att minska utsläppen är också tydligt kopplat till företagets strategi och vilket bränsle företagen använder i produktionen. Företagen har därför gjort investeringar för att kunna undvika förbränning av fossila bränslen likt olja och kol för att istället basera sin primära produktion på biobränsle, eller som i Mälarenergis fall på avfall. Företagen har därmed medvetet designat sin energiproduktion för mindre miljöpåverkande insatsvaror och således antagit det som Ammenberg (2012) definierar som ett proaktivt förhållningssätt till miljön. Att göra rätt bränsleval inom ramen för energiproduktion pekas bland de studerade företagen ut som den mest betydelsefulla aspekten för att minska utsläpp samtidigt som företagen tillvaratar resurser som annars utgjort en högre miljöbelastning på deponi och skogsförmultning. Tillvägagångssättet styrker även Pätäri et al. (2014) åsikt om att en stor del av det miljömässiga ansvarstagandet inom energibranschen baseras på att använda energikällor med lägre miljöbelastning. Effekterna av reduktion i utsläpp kan bland annat innefatta riskminimering till följd av potentiella nya regleringar av utsläppstak, minskade kostnader för utsläppsrättigheter samt en reducerad risk för att bli bortvald till följd av kunders förändrade preferenser. Utifrån sina övergripande mål ämnar företagen kontrollera och styra verksamheten i riktning mot minskade utsläpp. Mätning av utsläpp skiljer sig något mellan företagen, vilket främst beror på verksamheternas olika produktioner (se Tabell 6). Att mäta utsläpp är betydande för att kunna följa upp och se resultat av produktionen och definieras enligt Simons (2015) som icke-finansiellt mått då informationen till måttet är av icke monetär karaktär.

ENA Energi	VEAB	Mälarenergi
Koldioxidutsläpp (fossilt) ton	Koldioxidutsläpp (fossilt) ton	Koldioxidutsläpp (fossilt) ton
Koldioxidutsläpp (fossilt) gram/KWh	Koldioxidutsläpp (fossilt) kg/MWh	Kväveoxidutsläpp ton
Kväveoxidutsläpp ton	Kväveoxidutsläpp kg/MWh	Fosforutsläpp ton
	Kolmonoxidutsläpp kg/MWh	
	Svavelutsläpp kg/MWh	

Tabell 6. Nuvarande mätning av utsläpp

Ulväng på ENA Energi menar dock att det är svårt att sätta mål på koldioxidutsläpp och att det främst är fossila utsläpp från produktionen som företaget kan påverka. Ulväng menar vidare att *”vi kan sätta mål på att bli av med fossilandelen olja och bli helt fossilfria”*. Genom att mäta andelen förbränning av fossilfritt bränsle i förhållande till det totala bränslet skulle därför energibolagen kunna använda ett drivande mått enligt Anthony et al. (2014) definition för att styra arbetssättet mot en ökad andel fossilfritt bränsle och således mot en reducerad miljöpåverkan. Att mäta andelen använt fossilfritt bränsle blir därför, tillsammans med företagets nuvarande utfallsmått gällande utsläpp, ett sätt att mäta miljömässigt CSR-arbete. Informationen som används för att mäta baseras på icke-monetära termer och är därför enligt Simons (2014) icke-finansiella prestationsmått. Mätetalet kan även utifrån Anthony et al. (2014) kännetecknas som ett drivande mått då måttet påverkar kostnader för utsläppsätter. Samtidigt som även det kan ha en påverkande effekt på framtida intäkter, då som Grankvist (2009) poängterar att kunders preferenser förändrats och miljömässiga produkter efterfrågas. Mätetalet kan utifrån Catusús (2008) prestationsmåtkriterier kännetecknas som relevant, enkelt att tillhandahålla data och tolka vad måttet betyder. Eftersom prestationsmåttarna har en stor betydelse för företagets framtid utgör måtten betydande underlag för både kommunikation och beslut inom verksamheterna i syfte att kunna styra delar av det miljömässiga ansvarstagandet och nå uppsatta miljömål.

Prestationsmått	Karaktär
Fossilfritt bränsle/Totalt bränsle	-Icke-finansiellt -Drivande
Mängd utsläpp (anpassat efter företagets produktion)	-Icke-finansiellt -Utfall

6.3.2 Transporter

Transporter utgör enligt flera respondenter en betydande miljöpåverkan inom energibranschen. Hogfeldt-Forsberg, Mälarenergi, beskriver att den största delen transporter utgör ingående och utgående material och att miljöpåverkan från transporterna främst kan minskas genom rätt bränsleval, minskat antal transporter och lokala lösningar. Tankesättet stämmer även väl överens med såväl ENA Energi som Växjö Energi tankegångar där företagen prioriterar inköp från närliggande områden. Gällande ingående och utgående transporter ställer både Mälarenergi och Växjö Energi krav på vilket drivmedel som används och där de mest miljövänliga transportörerna

ingås avtal med och kan med policys och aktiva val göra miljön en tjänst. Ingående och utgående transporter kan därmed styras utifrån måttet ”Antal leverantörer med certifierat miljöledningssystem/Antal leverantörer” (se affärsetik 6.2.3). Grankvist (2009) och Ammenberg (2012) menar att just bränsleanvändning och drivmedelsval är viktiga aspekter att ta i beaktning, vilket därför stämmer väl överens med respondenternas åsikter om hur miljöbelastning från transporter kan reduceras och stärka miljöprofilen. Förhållningssättet indikerar ett miljömässigt tänk inom alla led och som Anthony et al. (2014), Lindvall (2011) och Simons (2014) beskriver hur långsiktiga övergripande mål som i företagets fall miljömål, bryts ned i specifika processer som transporter.

I studien påvisas även liknande synsätt gällande interna transporter där samtliga företag införskaffat elbilar i syfte att minska miljöpåverkan. Utöver elbilar har både Växjö Energi och Mälarenergi en intern bilpool som möjliggör samåkning, minskat antal transporter och minskade utsläpp. Vid fundering gällande om det går att mäta transporter framkommer det på såväl Växjö Energi som Mälarenergi att uppföljningar görs av interna transporter. Någon specifik målsättning framgår inte hos Växjö Energi men Mälarenergi har en fastställd målsättning gällande koldioxidutsläpp per kilometer, vilket antyder att företaget vill mäta utsläppen och styra förhållningssättet (Mälarenergi, 2015b).

Genom att mäta mängden interna transporter och totalt utsläpp från transporterna kan företagen styra mot ett minskat antal resor, en ökad användning av elbilar, ett ökat nyttjande av samåkning och således minskade utsläpp samt kostnader. Ett miljömässigt tänk kan därmed införas i hela verksamheten, där samtliga medarbetare kan bidra till att nå uppsatta mål. Genom att mäta både totalt antal kilometer och total mängd utsläpp från resorna kan företaget därför mäta sitt arbete med miljömässigt CSR inom interna transporter. Anthony et al. (2014) beskriver att drivande prestationsmått förser beslutsfattare med information om framtida prestationer. Ett prestationsmått för utsläpp från interna transporter är därför drivande då transporterna påverkar företagets kostnader och företagets miljöprofil, vilket enligt Grankvist (2009) även kan ha effekt på kunduppfattningen och därmed påverka framtida intäktsmöjligheter. Mätetalet ”koldioxidutsläpp/antal kilometer” kan enligt Catasús (2008) klassas som relevant eftersom transporter utgör en påverkande faktor och med prestationsmätning kan styras. En negativ aspekt med prestationsmättet är dock att det kan finnas svårigheter för

företagen att tillhandahålla relevant och precist mätt utsläppsdata. Till trots utgör styrning utifrån måttet möjlighet till ett internt miljömässigt förhållningssätt som samtliga medarbetare kan påverka och bidra till en mindre miljöbelastning.

Prestationsmätt	Karaktär
Koldioxidutsläpp/Antal kilometer	- Icke-finansiellt - Drivande

6.3.3 Resursanvändning

I studien framkom det att den största resursanvändningen utgörs av insatsvaror till energiproduktionen. Även fast de kommunala energibolagen designat sin produktion för miljömässiga insatsvaror kan bränslet användas olika effektivt. Grankvist (2009) och Steurer et al. (2005) menar att en mer återhållsam förbrukning leder till finansiella och miljömässiga besparingar. Författarnas åsikter stämmer väl överens med Ulväng på ENA Energi som menar att reducerade bränslekostnader är en framgångsfaktor och att företaget därför eftersträvar en effektiv och resurssnål produktion. För att mäta överflödigt förbrukning kan företagen kontrollera med mätning hur stor del av bränslet som faktiskt utvinns till energi. Mätetalet definieras som ”verkningsgrad” och ger tydliga indikationer på hur stor del av inköpt bränsle som är värdeskapande i produktionen. Inom energibranschen går det, enligt Holmén på ENA Energi, att mäta verkningsgrad genom den energi som tillförs kunderna i förhållande till den totala produktionen. För att öka verkningsgraden kan företagen vidta olika åtgärder, ENA Energi har exempelvis installerat en värmekamera för att utvärdera om värme läcker från ledningarna. Att mäta verkningsgraden blir således, genom att fokusera på resursanvändningen, ett sätt att mäta och styra miljömässigt CSR. Måttet kan, enligt Anthony et al. (2014) beskrivning, definieras som drivande då det har en direkt effekt på inköpskostnader genom att en lägre verkningsgrad initierar större mängd bränsleinköp för samma mängd utvunnen energi. Måttet är också icke-finansiellt eftersom det inte är av monetär karaktär (Simons, 2014). Utifrån de kriterier som Catasús (2008) menar utgör ett bra prestationsmätt kan måttet verkningsgrad beskrivas som relevant, enkelt att förstå, svårmanipulerat, jämförbart och enkelt att tolka vad måttet betyder. Att styra med måttet kan därmed fylla en betydande funktion för att uppnå ett fungerande CSR arbete inom kommunala energibolag och på så sätt bidra till företagets miljömässiga och ekonomiska CSR-ansvar.

Prestationsmätt	Karaktär
Verkningsgrad	- Icke-finansiellt - Drivande

Förutom resursanvändning av råvaror beskriver respondenterna att energiförbrukning utgör en stor kostnadspost. Energiförbrukningen är extra aktuell i och med EU-målen till 2020 och de studerade företagen ämnar minska både sina kunders och den egna förbrukningen. Likheter som studien påvisar är att samtliga företag prioriterar minskning av energiförbrukning kopplat till produktionen. Hogfeldt-Forsberg på Mälarenergi menar att arbetet grundar sig i att produktionsprocessen förbrukar den största delen energi. Förhållningssättet indikerar att företagen önskar uppnå en mer återhållsam förbrukning och därmed, enligt Steurer et al. (2005), reducera kostnader och miljöpåverkan. Utöver produktionsrelaterade besparingar har både Växjö Energi och Mälarenergi vidtagit åtgärder relaterat till ventilation och belysning för att skapa en återhållsam energiförbrukning, vilket stämmer väl överens med Grankvist (2009) uppmärksammande av energireducerande aktiviteter. ”...*Det gäller ju att gräva där man står...*” uttrycker Hogfeldt-Forsberg med hänsyn till energiförbrukningen vilket indikerar att energireducerande åtgärder behöver genomsyra organisationen, där samtliga medarbetare kan bidra. Tankegångarna stämmer väl överens med Anthony et al. (2014) om hur ett gemensamt tankesätt inom organisationen eftersträvas och indikerar att även mindre förändringar kan få effekt, bidra till kostnadsbesparingar och en minskad miljöbelastning.

Simons (2014 s. 325) menar att *”what gets measured, gets managed”* och för att hantera energiförbrukningen kan därför prestationsmätning användas som styrmedel. Mätetalet ”energiförbrukning” kännetecknas som ett icke-finansiellt mått och kan beskrivas som drivande då energiförbrukningen driver företagets kostnader (Anthony et al., 2014). Utifrån Catasús (2008) kriterier för att prestationsmättet ska fylla en funktion kan energiförbrukning ses som relevant, enkelt att förstå och tillhandahålla data, ge möjlighet till jämförbarhet och mätprecision. Mättet kan därmed utgöra betydelsefullt informationsunderlag och lever således upp till det som Catasús (2008) och Carlucci (2010) beskriver som ett bra prestationsmått. Att styra med hjälp av mättet är därmed som Grankvist (2009) är inne på ett sätt att väga samman miljömässigt- och ekonomiskt ansvar samt styra mot förutsättningar som skapar både affärs- och miljönytta.

Prestationsmått	Karaktär
Total energiförbrukning	- Icke-finansiellt - Drivande

Ytterligare en resurs som utgör miljöpåverkan och återfinns inom det miljömässiga CSR-ansvarstagandet är kemiska produkter. Hogfeldt-Forsberg, Mälarenergi, uttrycker ”*de allra flesta har ju en rätt så rejäl kemikalieanvändning*” med hänvisning till energibranschen, vilket också stämmer in på de andra företagen i studien. Enligt Grankvist (2009) och Ammenberg (2012) har kemikalieanvändningen en betydande inverkan på miljön. Ett synsätt som stämmer överens med samtliga studieobjekt i och med målsättning att reducera antalet kemikalier. Hogfeldt-Forsberg menar att målsättningen, fränsett miljöpåverkan, även åsyftar öka personalens säkerhet. Att företagen har mål att minska kemikalieanvändningen indikerar en koppling till miljöprofilen företagen vill förknippas med. Kemikalieanvändningen går att mäta och det mått som företagen använder är ”antal kemikalier”. Nordmark på Växjö Energi betonar dock att kemikaliehanteringen även handlar om dosering och vilken typ av kemikalier som används. Nordmark menar därför att prestationsmättet ”antal kemikalier” medför viss problematik. Problematiken till trots kan prestationsmättet ”antal kemikalier” ändå fylla ett syfte för att kontrollera kemikalieanvändningen och rikta fokus mot en miljöaspekt som flera respondenter anser viktig i energibolagens miljöarbete. Mättet är icke-finansiellt och karaktäriseras av det Anthony et al. (2014) definierar som drivande mått då det ger delger beslutsfattare information om framtiden. Den information mättet kommunicerar är bland annat kopplad till personalens säkerhet och kan driva sjukfrånvaro samtidigt som det påverkar företagens utsläpp och den ekologiska omgivningen, vilket i förlängningen kan få konsekvenser för kunders uppfattning. Mättet har en betydelsefull funktion och kan utifrån Catasús (2008) kriterier ses som relevant, enkelt att förstå, svårmanipulerat, mät precist och där mättet även är enkelt att tolka och tillhandahålla data. För de kommunala energibolagen kan kontroll av antal kemikalier ge förutsättningar till en proaktiv styrning för att ta ett miljömässigt ansvar.

Prestationsmått	Karaktär
Antal kemikalier	- Icke-finansiellt - Drivande

Återvinning & Återanvändning

Ett tydligt mönster som framkommit i studien är att samtliga företag arbetar med återanvändning, återvinning och avtal med entreprenörer som tar hand om produktionsrester. En skillnad som uppdagas är dock att Mälarenergi använder avfall som insatsvara i sin produktion och därmed tar tillvara på resurser som annars placerats på deponi. Mälarenergis tillvägagångssätt stämmer därför väl överens med åsikter från Ammenberg (2012), Borglund et al. (2012) och Grankvist (2009) som menar att företag kan ta ett miljömässigt CSR-ansvar genom att finna nya användningsområden och uppnå synergieffekter. Mälarenergi ser därför avfall som en resurs för att framställa energi och erhålla intäkter istället för endast ge upphov till kostnader. Den viktigaste aspekten som identifierats i studien gällande återvinning och återanvändning är dock relaterade till rester från företagets produktion. Rester från produktionen återfinns i form av aska och utgör resurser i nya livscyklar, både i form av konstruktionsmaterial för deponi och som gödsel. Grankvists (2009) beskrivning om hur biprodukter blir till ny råvara stämmer därför in på de kommunala energibolagens arbetssätt.

Ett sätt att mäta produktionsresternas del i ett nytt kretslopp och således styra mot en ökad återvinning är att använda prestationsmättet ”återanvänd aska/total mängd aska”. Att mäta mängd aska som återvinns utgör ett icke-finansiellt mått då mätetalet är av icke monetär karaktär (Simons, 2014). Måttet kan även beskrivas som drivande då det ger indikationer om framtiden (Anthony et al., 2014). Uppkomsten av mängden aska kan driva kostnader för företaget i form av bortförslut samtidigt som mängden aska som återanvänds via avtal kan ge en antydning om framtida intäkter. Catasús (2008) kriterier för mätetal uppfyller prestationsmättet då det dels är relevant, enkelt att tillhandahålla data och tolka, dels ger förutsättningar för jämförbarhet och innefattar mätprecision. Genom att styra med prestationsmättet i det avslutande stadiet i livscykeln kan företagen uppnå ett miljömässigt ansvar som får ekonomiska konsekvenser som på sikt kan stärka företagets miljöprofil.

Prestationsmått	Karaktär
Återanvänd aska/Total mängd aska	- Icke-finansiellt - Drivande

6.4 Socialt ansvarstagande inom energibranschen

Att företagen behöver samhället och samhället i sin tur behöver företagen är något som framhålls av Porter och Kramer (2006) och som även kännetecknar de studerade energibolagen som levererar samhällsnödvändiga tjänster. Nilgran på ENA Energi påtalar bland annat att företaget tar ett socialt ansvar bara genom att finnas till och Fredriksson på Mälarenergi beskriver hur företaget strävar efter att bli igenkänd som en samhällsbyggare. Påståendena indikerar hur samhället och det sociala CSR-ansvaret är nära kopplat till energibolagens kärnverksamhet och hur betydelsefullt det är att uppnå synergieffekter mellan samhälle och företag. För att uppnå fördelarna och långsiktiga mål är det, enligt Anthony och Govindarajan (2007), dock viktigt att identifiera vilka aktiviteter som hjälper företagen långsiktigt. Därutöver menar Lindvall (2011) att de identifierade aktiviteterna behöver styras och kopplas till prestationsmätning för löpande uppföljning. Betydelsen av prestationsmätning framhålls även av Olve och Samuelson (2008) som menar att individers beteende och prioriteringar styrs av mätning.

6.4.1 Personal inom energibranschen

Borglund et al. (2012), Grankvist (2009) och Judge et al. (2001) menar att företag som erbjuder sina anställda trygga och gynnsamma arbetsvillkor, möjlighet till personlig utveckling och säkra arbetsförhållanden kan bidra till positiv arbetsmiljö, högre arbetsmoral och ökat välbefinnande hos de anställda. Författarnas åsikter stämmer även väl in på uppfattningen hos de studerade energibolagen där personalarbetet anses viktigt och personalens roll framstår som direkt avgörande för framgång. Bahar Nordström på Mälarenergi menar att *"...personalen är det viktigaste vi har"* medan Björkqvist på Växjö Energi hävdar att *"...personalen är vår viktigaste resurs"*. Att personalen har en framträdande roll även på ENA Energi, framkommer när Ulväng uttrycker *"istället för att ha en som tänker, kan man ha 32 som tänker"* och syftar medarbetarnas delaktighet i företagets utveckling. Respondenternas uttalanden understryker därför vikten av att skapa en trivsamt arbetsmiljö med trygga arbetsvillkor där medarbetarna känner en lojalitet till arbetsgivaren.

Ett sätt att styra företagets arbete i riktning mot ökad trivsel och trygga arbetsvillkor är att koppla ihop personalarbetet med verksamhetsstyrning. För att uppnå långsiktiga mål är det, enligt Anthony och Govindarajan (2007), Catusús (2008) och Simons (2014), dock viktigt att identifiera vilka aktiviteter som hjälper företagen långsiktigt. Därutöver

menar Lindvall (2011) att de identifierade aktiviteterna behöver styras och kopplas till prestationsmätning för löpande uppföljning. De studerade energibolagen arbetar med aktiviteter inom personalområdet på ett utbrett, men ändå liknande sätt där respondenterna pekar ut ett antal aktiviteter som extra viktiga. De aktiviteter som poängteras som betydelsefulla är framförallt tillvaratagande av medarbetarnas kunskap, samarbete, uppmuntran till eget ansvar och medarbetares möjlighet till personlig utveckling. Ytterligare personalrelaterade aspekter inom energibolagen är friskvårdsbidrag, hälsoprofilgenomgångar och ergonomigenomgångar. Kaplan och Norton (1996) menar dock att företag bör begränsa sina prestationsmätt och Catasús, 2008 menar att ett allt för stort antal nyckeltal riskerar att skapa en förvirring bland organisationens medlemmar. Att begränsa antalet prestationsmätt är därför något att eftersträva även inom personalområdet. Övergripande för samtliga aktiviteter är dock att de, enligt respondenterna, leder till en ökad trivsel och mer nöjda medarbetare. Olve och Samuelson (2008) menar att individers beteende och prioriteringar styrs av mätning. Med antagande om att författarnas åsikter stämmer kan företagen genom att sätt upp mål för- och mäta "Nöjd medarbetar index" och "Personalomsättning" styra personalarbetet i riktning mot långsiktiga mål. Att mäta "Nöjd medarbetar index" och "Personalomsättning" blir därför ett tillvägagångssätt för att mäta företagens personalarbete inom det sociala CSR-ansvaret. "Nöjd medarbetar index" som mått kan enligt Bititci et al. (2013) beskrivas som drivande då måttet utgör beslutsunderlag för åtgärder och ger indikationer om framtida resultat. Valentine och Fleischman (2008) menar att medarbetarnas trivsel och arbetssituation även påverkar lojalitet till arbetsgivaren. "Nöjd medarbetar index" ses därför som en drivande faktor till utfallsmåttet "Personalomsättning", men även till företagets finansiella resultat då en hög personalomsättning även ger upphov till ökade rekryteringskostnader (Ammenberg, 2012; Grankvist, 2009; Reinhardt, 1999) Företagen i studien påpekar att de önskar ha en låg personalomsättning, där personalens kunskap stannar inom organisationen. Samtidigt uppdragas att en viss grad av personalomsättning är nyttigt då nya medarbetare kan bidra med nya insikter samtidigt som medarbetare går i pension. Måttet "Personalomsättning" kan därmed ses som ett resultat av mer proaktiva aktiviteter som hanteras utifrån resultat i medarbetarundersökning för att uppnå en trivsam och trygg arbetsmiljö. De två måtten tillhandahåller företaget indikationer och resultat av företagets förhållningssätt till personalen. Måtten uppfyller även Catasús (2008) och Carlucci (2010) kriterier för ett bra mått och fyller därmed en betydande

funktion inom energibolagens sociala CSR-arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare och öka medarbetarnas lojalitet.

Prestationsmått	Karaktär
Nöjd medarbetar index	-Icke-finansiellt -Drivande
Personalomsättning	-Icke-finansiellt -Utfall

Förutom att personalen ska vara motiverad understryker respondenterna vikten av att skapa en trygg och säker arbetsplats. Reinhardt (1999) och Grankvist (2009) menar att företag genom en proaktiv riskhantering kan reducera risken för arbetsplatsolyckor. I studien framkommer det att mycket av företagets säkerhetsarbete styrs av standardiserade arbetssätt, rutiner, utbildningar och policys. På ENA Energi framgår det bland annat att medarbetare ska informera och reagera om något utförs felaktigt, förhållningssättet stämmer även väl överens med hur de andra företagen arbetar. Mälarenergi har dessutom ett introduktionsprogram med säkerhetsutbildningar för att tidigt öka medvetenheten bland medarbetarna. Genomgående påvisas även att mycket av företagets säkerhetsarbete är kopplat till ett branschsystem för tillbudsrapportering. Att branschen tagit fram ett system medför att företagen kan arbeta förebyggande och lära av varandra, något respondenterna upplever som gynnsamt. Samtliga företag påtalar även att de mäter antal tillbud. ENA Energi har bland annat satt ett specifikt mål gällande åtta tillbud per olycka. Björkqvist på Växjö Energi vill istället öka antalet anmälda tillbud eftersom hon tror det finns ett mörkertal och på Mälarenergi framkommer ingen målsättning. Att mäta antalet tillbud blir enligt flera respondenter dock ett sätt att synliggöra och reducera olycksrisker. Genom att mäta tillbud och ställa dem i förhållande till antal olyckor kan företagen därför styra mot en ökad säkerhetsmedvetenhet inom verksamheten. Effekterna av att mäta antal tillbud per olycka kan även ha det som Anthony et al. (2014) åsyftar med drivande effekt. Detta i enlighet med Porter och Kramers (2006) uppfattning om minskad uppkomst av- och kostnader för arbetsplatsolyckor och sjukskrivningar. Då prestationsmåttet ”Antal tillbud/Antal olyckor” består av två olika delar innebär det också att det finns två olika sätt att påverka utfallet. Genom att undvika skador och ha ett lågt antal olyckor blir utfallet positivt, men även genom ett ökat antal tillbud. Att ett ökat antal tillbud är något att eftersträva kan ifrågasättas, men med hänsyn till Björkqvist uttryck: *”Har jag gjort något dumt, inte vill jag gå och skriva en tillbudsrapportering, det var ju jag som var*

klantig”, så kan prestationsmättet ändå fylla en funktion genom uppmuntran till anmälningar. Både Björkqvist på Växjö Energi, Svedberg på Mälarenergi och Ulväng på ENA Energi är också överens om att tillbudsrapportering kan minimera antalet olyckor och visualisera risker i verksamheten. Ett ytterligare mätetal med drivande effekt och med syfte att säkerställa en trygg arbetsplats är ”Antal medarbetare med säkerhetsutbildning”. Genom att mäta hur stor andel av personalen som genomgått säkerhetsutbildning kan företagen i ett tidigt skede styra i riktning mot fler genomförda utbildningar och påverka medarbetarnas säkerhetsmedvetenhet och således arbetsplatsens säkerhet. Styrning med prestationsmätt inom säkerhetsområdet indikerar ett proaktivt tänk för att uppnå en ökad säkerhet och ett socialt ansvarstagande men ger även indikationer om ett ekonomiskt ansvarstagande genom potentiella kostnadsbesparingar för sjukskrivningar och olyckor.

Prestationsmätt	Karaktär
Antal tillbud/Antal olyckor	-Icke-finansiellt -Utfall
Antal anställda med säkerhetsutbildning/Antal anställda	-Icke-finansiellt -Drivande

Trots att företagen utför aktiviteter och åtgärder för att skapa en trivsamt och säker arbetsmiljö uppkommer viss sjukfrånvaro. Samtliga företag redogör för att de mäter sjukfrånvaro och målsättningen är bland annat att få en indikation om hur personalen mår. Framförallt är det långtidssjukfrånvaron som energibolagen poängterar att de vill reducera. Grankvist (2009) påtalar hur både förebyggande och rehabiliterande insatser kan reducera långtidssjukfrånvaro. Tillvägagångssätten stämmer därför väl överens med de kommunala energibolagens arbetssätt. På Växjö Energi betonas hur betydande snabba reaktiva rehabiliteringsåtgärder är med hjälp av företagshälsovården för att snabbt få in medarbetare i visstidsarbete. ENA Energi och Mälarenergi understryker också vikten av proaktiva friskvårdssatsningar där en hög sjukfrånvaro beskrivs leda till ökade kostnader och en försämrad arbetsmoral. Vid sidan av medarbetarundersökningen är därför prestationsmättet ”Sjukfrånvaro” betydande för att uppmärksamma utfallet av företagets personalaktiviteter och resultatet av rehabiliteringsåtgärder. Mättet klassas som det Anthony et al. (2014) definierar som utfallsmått då det är ett resultat av friskvårdssatsningar, personalrelaterade aktiviteter och hur företaget arbetat med rehabiliterande insatser. Informationen för att mäta måttet kan bland annat som Catasús (2008) menar för att ett mått ska fylla en funktion ses som relevant, enkelt att

tillhandahålla data och tolkas. Måttet kan därmed ge förutsättningar för att kontrollera och styra delar av det sociala CSR-arbetet inom personalområdet.

Prestationsmått	Karaktär
Sjukfrånvaro	-Icke-finansiellt -Utfall

Strömgren (2013) menar att energibranschen står inför en annalkande brist på kompetent personal samtidigt som branschen förväntas växa under de kommande åren. Strömgrens (2013) åsikter stärks även av Hogfeldt-Forsberg på Mälarenergi som menar att det är svårt att attrahera rätt folk till branschen. Svedberg på Mälarenergi menar därför att det är extra viktigt att behålla och utveckla den befintliga personalen. I syfte att behålla och utveckla medarbetare och den kompetens de besitter arbetar alla de studerade företagen med kompetensutveckling. Både Växjö Energi och Mälarenergi använder ett kompetensverktyg för att identifiera arbetsrollers kompetensbehov och medarbetares egen kompetensuppskattning. Genom arbetssättet kan företagen identifiera vilka kompetenser och brister som finns inom verksamheten och skapa en uppfattning om vilka utvecklingsbehov som finns. Utvecklingsbehovet ligger sedan till grund för vilka utbildningar medarbetare ska erbjudas och för fastställande av medarbetarnas utvecklingsplaner. I studien framkommer det inte att Växjö Energi har något specifikt måttetal medan Mälarenergi mäter andelen medarbetare med utvecklingsplaner. Genom att mäta andelen medarbetare med utvecklingsplaner kan företagen öka fokus och styra förutsättningarna för medarbetares utveckling vilket enligt Grankvist (2009) kan stärka medarbetares motivation. Måttet kan kännetecknas därför som det Anthony et al. (2014) menar med drivande då det påverkar motivation och kan ha betydelsefull effekt på företagets utveckling och intäkter då medarbetare utifrån utvecklingsmöjligheter kan förbättra det dagliga arbetet. Informationen för att mäta måttet kan därmed utifrån förda resonemang infria flera av kriterierna som enligt Catusús (2008) behöver uppfyllas för att fylla en funktion för att utgöra beslutsunderlag.

Prestationsmått	Karaktär
Antal medarbetare med utvecklingsplaner/Antal medarbetare	-Icke-finansiellt -Drivande

Grankvist (2009) menar att en del av företagets frivilliga sociala ansvarsåtaganden är att bidra till ökad mångfald i arbetslivet. Energibranschen beskrivs av flera respondenter som mansdominerad. Att även de kommunala energibolagen är mansdominerade stärks

av företagens årsredovisningar där det framkommer att vid 2014 års slut var 77 procent av de anställda på Växjö Energi män och på både ENA Energi och på Mälarenergi var siffran 79 procent (Mälarenergi, 2015b; ENA Energi, 2015a; Växjö Energi, 2015a). Samtliga studerade företag menar därför att de önskar jämna ut könsfördelningen. Mälarenergi har en målsättning på 40 procent kvinnor medan det inte framkommer någon specifik siffra på varken Växjö Energi eller ENA Energi. *”Vi ska locka mer tjejer”* säger Bergqvist på Växjö Energi och Nilsson på Växjö Energi menar att *”vi behöver fler tjejer i det tekniska arbetslivet”*. Förutom en jämnare könsfördelning arbetar Mälarenergi och Växjö Energi även aktivt med att öka personandelen med utländsk härkomst. På Mälarenergi uttrycks bland annat hur företaget måste spegla samhället både vad det gäller kön och utländsk härkomst för att få in rätt attityder och att det är svårt att arbeta på rätt sätt utan rätt personer. Mälarenergi mäter därför också hur stor andel medarbetare som har utländsk härkomst med målsättningen att öka antalet till 28 procent.

Svedberg, Mälarenergi: Det handlar ju givetvis om att vill ha mer folk som har den erfarenheten, kunskapen, kompetensen som finns spridd i samhället i stort, vill ju vi ha samlade hos oss...

Mångfald bidrar till effektivitet, innovation och ökad attraktionskraft (VEAB, 2015b s. 11).

Ökad mångfald och jämställdhet förväntas därför ge möjligheter till nya perspektiv och insikter, vilket även stämmer väl överens med tankegångarna från Grankvist (2009) om att mångfald och jämställdhet är en förutsättning för framgång genom en ökad kvalitet och genom att spegla företagets kunder vilket i sin tur är en något som kan medföra framtida intäkter. I studien framgår det tydligt att företagen eftersträvar en ökning av antalet kvinnor och att dagens könsfördelning därför är problematisk. Företagen påvisar även en bild av att de önskar öka antalet anställda med utländsk härkomst för att bättre spegla samhället. Vid diskussion gällande företagets inställning till jämställdhet och utländsk härkomst beskriver Ulväng på ENA Energi att de varken favoriserar kön eller personer med något specifikt etnisk ursprung. Både Bergqvist på Växjö Energi och Svedberg på Mälarenergi menar också att det grundläggande kriteriet vid nyanställningar är kompetens. Men om företagen inte favoriserar något visst kön och det är kompetensen som styr, varför är det varför är det då så få kvinnor inom de kommunala energibolagen? Genom att mäta hur stor del av personalen som är kvinnor och som kommer från ett annat land kan företagen styra mot en mer heterogen könsfördelning och en ökad mångfald. Måtten kännetecknas enligt Anthony et al. (2014) beskrivning som ett utfallsmått eftersom talet främst påvisar resultatet av

företagens olika satsningar på att öka intresset för branschen bland tjejer, kvinnor och personer med olika ursprung. Informationen för att kunna styra med måttet kan enligt Catasús (2008) bland annat ses som relevant och utgöra möjlighet till jämförelse och därmed vara av betydelse för att kontrollera utfallet av mål inom mångfald och jämställdhet.

Prestationsmått	Karaktär
Antal kvinnliga medarbetare/Antal medarbetare	-Icke-finansiellt -Utfall
Antal medarbetare med utländsk härkomst/Antal medarbetare	-Icke-finansiellt -Utfall

6.4.2 Samhällsrelationer inom energibranschen

Det sociala ansvarstagandet inom CSR innefattar även aspekter utanför företaget (Jutterström & Norberg 2011). Inom de studerade energibolagen påvisas en bild av de aktiviteter som företagen genomför främst är aktiviteter i skolan, möjliggörande av studiebesök och sponsring. Just engagemang i skolan pekas ut som den viktigaste samhällsaktiviteten och åsyftar öka miljömedvetenheten och teknikintresset hos ungdomar samt sprida kunskap om företagets verksamhet. Vid sidan av aktiviteterna riktade mot skolan utgörs en stor del av arbetet av studiebesök främst från branschen, studenter, forskare samt internationellt. Halme och Laurila (2009) menar att filantropi är en del av företagets sociala ansvar inom CSR. ENA Energi sponsrar ungdomsidrotten i Enköping medan Växjö Energi och Mälarenergi valt att sponsra många mindre föreningar snarare än en stor i förhoppning att de finansiella medlen ska komma fler till nytta. Att ge bidrag i form av pengar är enligt Grankvist (2009) det vanligaste tillvägagångssättet men han hävdar också att donationer i form av tid och kunskap kan ger mer tillbaka i form av lärande och nya insikter som kan vara värdefulla för båda parter. Förutom monetär sponsring donerar Mälarenergi vattentankar till högstadieskolor i syfte att öka kranvattnets status vilket indikerar ett frivilligt socialt ansvarstagande kopplat till företagets kärnverksamhet.

Målsättningen med energibolagens sponsring beskrivs vara ansvarstagande genom att öka engagemanget kring ungdomar. Samhällsaktiviteterna genomförs istället med målsättning att skapa transparens, öka förtroendet och sprida kunskap i samhället. Samtidigt menar respondenterna att förhoppningen med samhällsaktiviteter och sponsring är att bygga ett starkt varumärke och bidra till en attraktionskraft på arbetsmarknaden. Förhoppningarna stärks även av Savitz och Weber (2014) och

Elkington (1999) som menar att CSR kan skapa ökad tilltro och pålitlighet för företag. Resonemanget stärks även av Lai et al. (2010) och McElhaney (2008) som menar att CSR bidrar till ett förbättrat varumärke och Valentine och Fleischman (2008) som menar att CSR bidrar till en ökad attraktionskraft på arbetsmarknaden. Samtliga studerade företag ställer även krav på motprestation vid sponsring. Vanliga motprestationer utgörs av möjlighet till annonsering, deltagande på evenemang och möjlighet att träffa potentiellt nya kunder. Att företagen kräver motprestationer indikerar att donationerna inte endast görs i syfte att vara goda samhällsmedborgare, utan att företagen även eftersträvar positiva effekter likt framtida intäkter. *"Det ska vara en win-win"* uttrycker Bergroth på Mälarenergi, ett uttalande som tydligt sammanfattar alla studieobjektens förhållningssätt till hur sponsring ska behandlas. Respondenterna påtalar dock att det är svårt att mäta effekter av både sponsring och andra samhällsaktiviteter. Mälarenergi ber visserligen sina besökare att fylla i ett formulär för utvärdering av upplevelsen där 75 procent av studiebesökarna ska ha en positiv upplevelse. Dessutom mäter de ett varumärkesindex för att få en fingervisning om hur känt varumärket är, men att relatera det till sponsring beskrivs av Fredriksson som svårt. Grankvist (2009) menar att det sociala ansvarstagandet inom CSR handlar om att driva verksamheten på ett sätt som bidrar till både lönsamhet och en hanterbar del av ett eller flera sociala problem. Oavsett om sponsringen leder till framtida finansiella vinster eller inte så menar både Ulväng på ENA Energi, Fredriksson och Bergroth på Mälarenergi och Nilsson på Växjö Energi att arbetssättet på ett eller annat sätt leder till ett förbättrat samhälle och att företaget på så vis tar ett socialt ansvar. Utifrån respondenternas åsikter om att arbetet med samhällsaktiviteter och sponsring i värsta fall "bara" bidrar till ett bättre samhälle och i bästa fall även bidrar till stärkta konkurrensfördelar så kan vi göra ett antagande om att mer engagemang i samhället är bättre än mindre engagemang i samhället för företag som vill arbeta med CSR. Genom att mäta hur mycket tid/pengar eller produkter företaget årligen lägger på donationer och sponsring, hur många studiebesök som genomförs på anläggningarna eller hur mycket tid/pengar företagen lägger på aktiviteter i skolan så kan energibolagen därför mäta och styra sitt arbete med socialt CSR-arbete. Eftersom arbetet kan ske på olika sätt, både finansiellt och genom att avsätta tid, så kan prestationsmättet vara både finansiellt- och icke finansiellt beroende på hur företaget väljer att arbeta. För att uppnå ett betydelsefullt CSR-arbete som inte endast utgörs i syfte att vara en god samhällsmedborgare krävs uppföljning av aktiviteter för att kontrollera att företagen är i linje med att nå uppsatta mål. Utifrån

förda resonemanget kan prestationsmåten uppnå bland annat Catasús (2008) kriterium om relevans och Carluccis (2010) jämförbarhet och därmed fylla en funktion för att utgöra beslutsunderlag och styra utifrån måten.

Prestationsmätt	Karaktär
Sponsring (Kr/st/h)	-Icke-finansiellt -Drivande
Antal samhällsaktiviteter	-Icke-finansiellt -Drivande

6.5 Sammanfattning analys

Ekonomiskt ansvarstagande	Prestationsmätt	Karaktär
<i>Tillhandahålla efterfrågade tjänster</i>	Tid avbrott i produktion/Tid total produktion	Icke-finansiellt/drivande
	Kundnöjdhet	Icke-finansiellt/drivande och utfall
<i>Lönsamhet</i>	Avkastning på totalt kapital	Finansiellt/utfall
<i>Affärsetik</i>	Antal genomförda efterlevnadskontroller hos leverantörer	Icke-finansiellt/drivande
	Antal leverantörer med certifierat miljöledningssystem/Totalt antal leverantörer	Icke-finansiellt/drivande
Miljömässigt ansvarstagande	Prestationsmätt	Karaktär
<i>Produktion och utsläpp</i>	Fossilfritt bränsle/totalt bränsle	Icke-finansiellt/drivande
	Mängd utsläpp (anpassat efter företagets produktion)	Icke-finansiellt/utfall
<i>Transporter</i>	Koldioxidutsläpp/Antal kilometer	Icke-finansiellt/drivande
<i>Resursanvändning</i>	Verkningsgrad	Icke-finansiellt/drivande
	Total energiförbrukning	Icke-finansiellt/drivande
	Antal kemikalier	Icke-finansiellt/drivande
<i>Återvinning och återanvändning</i>	Återanvänd aska/Total mängd aska	Icke-finansiellt/drivande
Socialt ansvarstagande	Prestationsmätt	Karaktär
<i>Personal</i>	Nöjd medarbetare index	Icke-finansiellt/drivande
	Personalomsättning	Icke-finansiellt/utfall
	Antal tillbud/Antal olyckor	Icke-finansiellt/utfall
	Antal anställda med säkerhetsutbildning/Totalt antal anställda	Icke-finansiellt/drivande
	Sjukfrånvaro	Icke-finansiellt/utfall
	Antal medarbetare med utvecklingsplaner/Antal medarbetare	Icke-finansiellt/drivande
	Antal kvinnliga medarbetare/Antal medarbetare	Icke-finansiellt/utfall
	Antal medarbetare med utländsk härkomst/Antal medarbetare	Icke-finansiellt/utfall
<i>Samhällsrelationer</i>	Sponsring (kr/st/h)	Icke-finansiellt/drivande
	Antal samhällsaktiviteter	Icke-finansiellt/utfall

Tabell 7. Sammanställning av prestationsmätt för CSR

7 Resultat och slutsats

Studiens motiv var dels att konkretisera konceptet CSR för att studera hur kommunalt ägda energibolag kan arbeta med prestationsmätning för intern styrning av CSR, dels att bistå Nogap med förslag för vilka prestationsmått som kan användas i deras koncept Hållbar lönsamhet. Den forskningsfråga som använts för att uppnå syftet var: Hur kan svenska kommunalt ägda energibolag, med hjälp av prestationsmätning, styra sitt arbete med Corporate Social Responsibility?

I ett första skede, innan CSR kan styras och mätas med ett verktyg som prestationsmätning, gäller det att skapa en förståelse för vad CSR innebär i företagets egen kontext. CSR som fenomen är enligt Dahlsrud (2008) svårbegripligt och tvetydigt, samtidigt som Grafström et al. (2008) och Porter och Kramer (2006) beskriver konceptet som branschspecifikt. Då det förelåg en avsaknad av samstämmighet gällande innebörden av CSR blev ett första steg i studien att konkretisera konceptet genom en strukturerad litteraturgenomgång som sedermera resulterade i en konceptuell modell. Modellen grundlades av Grankvists (2009) definition av CSR som företagens frivilliga ekonomiska-, miljömässiga- och sociala ansvarstagande som operationaliserades till konkreta aktiviteter. Modellen utgör därför dels ett teoretiskt bidrag i sig genom att bryta ned det svårbegripliga och tvetydiga CSR till konkreta aktiviteter, dels möjliggjorde den en strukturerad genomgång och jämförelse av CSR-arbete inom kommunala energibolags kontext. Genom att studera kommunala energibolag utifrån den konceptuella modellen identifierades en stor samstämmighet mellan modellens identifierade aktiviteter och energibranschens arbetssätt. Vissa aspekter likt klimatkompensation och biologisk mångfald föreföll däremot mindre prioriterade inom energibranschens CSR-arbete vilket resulterade i en reviderad modell anpassad för kommunala energibolag. I ett andra skede användes den konceptuella modellen för att studera hur kommunalt ägda energibolag, med hjälp av prestationsmätning, kan arbeta med intern styrning av CSR. Inom de studerade energibolagen påvisas en bild av att det är fullt möjligt att koppla ihop CSR-aktiviteter med prestationsmätning genom att identifiera aktiviteter inom det ekonomiska-, miljömässiga- och sociala ansvarstagandet.

Genom att konkretisera det ekonomiska ansvarstagandet till mindre beståndsdelar identifierades aktiviteterna *tillverka efterfrågade tjänster, lönsamhet* och *affärsetik*. De identifierade aktiviteterna skapar därmed förutsättning att koppla ihop ekonomiskt CSR-ansvar med prestationsmått för att på så sätt möjliggöra intern styrning av CSR med

hjälp av prestationsmätning. Att de kommunala energibolagen *tillverkar efterfrågade tjänster* framkommer med tydlighet då de studerade företagen levererar samhällsnödvändiga tjänster som kommuninvånarna är beroende av. För att ytterligare styra i riktning mot efterfrågade tjänster handlar det inom de kommunala energibolagen främst om att ha en hög tillgänglighet, det vill säga en fungerande energiproduktion. Ett verksamhetsnära måttetal för styrning av produktionen är därför ”Tid avbrott i produktionen/Tid total produktion”. Eftersom kunderna efterfrågar en hög tillgänglighet är prestationsmålet även drivande för företagets ”Kundnöjdhet”. Även *lönsamhet* påvisas i studien som en viktig aspekt inom det ekonomiska ansvarstagandet då företagen är vinstdrivande och, förutom erhållna krav från ägare, vill uppnå lönsamhet för att säkerställa framtida investeringsmöjligheter och således fortlevnad. Samtidigt framkommer att det finns andra aspekter som ibland prioriteras före kortsiktig lönsamhet. Aspekterna gäller såväl miljö som samhällsrelationer och genomförs i syfte att vara en god samhällsmedborgare samtidigt som företagen påvisar en bild av att det även finns långsiktiga ekonomiska incitament till att genomföra aktiviteterna. Carroll & Bucholtz (2003) och Friedman (1970) bild av att det ekonomiska ansvarstagandet baseras på att företag eftersträvar maximerad försäljning och vinstmaximering stämmer därför nödvändigtvis inte in på de kommunala energibolagen. För att leva upp till ägarnas krav fokuserar de kommunala energibolagen därför snarare på kostnadsminimering och produktutveckling. Anthony et al. (2014) menar dock att företag bör kombinera finansiella och icke-finansiella prestationsmått, genom att även använda ”Avkastning på totalt kapital” kan företagen därför bättre styra sin verksamhet samtidigt som prestationsmålet med fördel kan användas för att utvärdera företagets effektivitet inom de olika aktiviteterna. Genom en hög effektivitet och ett lyckat arbete inom företagets samtliga processer kan företagen också uppnå en hög avkastning på totalt kapital. En tredje identifierad aspekt inom det ekonomiska ansvarstagandet är *affärsetik*. Inom energibranschen inkluderas såväl etiska överväganden som miljökrav och mänskliga rättigheter i företagets inköspolicys och uppförandekoder. Målsättningen med arbetet beskrivs vara att reducera risken för skadat anseende samtidigt som företagen även tar ansvar utöver den egna verksamheten genom att påverka intressenter. Genom proaktivt förhållningssätt kan företagen i ett tidigt skede påverka sina leverantörer. Prestationsmålet ”Andel leverantörer med certifierat miljöledningssystem” skapar därför gemensamma målbilder inom organisationen och leder till ett enhetligt etiskt förhållningssätt. För att säkerställa att leverantörer följer

uppsatta riktlinjer och på så sätt styra mot ett ekonomiskt CSR-arbete, så kan energibolagen med fördel använda utfallsmåttet ”Genomförda efterlevnadskontroller hos leverantörer”.

I det miljömässiga ansvarstagandet identifieras, med hjälp av produktlivscykelns olika stadier, aktiviteter där energibolagen kan reducera sin miljöpåverkan. De identifierade aktiviteterna utgörs av: *Produktion och utsläpp, transporter, resursanvändning, samt återvinning och återanvändning*. *Produktion och utsläpp* uppmärksammas i studien som en av de mest betydande aspekterna inom det miljömässiga ansvarstagandet då energiproduktionen står för en betydande del av energibolagens utsläpp. Genom att välja rätt insatsvaror i produktionen kan företagen minska sina utsläpp och samtidigt spara kostnader för utsläppsrättigheter. Genom att knyta an produktionen till prestationsmätning skapas därför förutsättningar för reduktion av såväl miljöpåverkan som kostnader. De mått som utvecklats för att styra och driva de kommunala energibolagens produktion mot en minskad mängd utsläpp utgörs därför av ”Utsläpp” och ”Fossilt bränsle/Totalt bränsle”. Även *Transporter* framstår som en stor miljöpåverkande aktivitet inom de kommunala energibolagen. För att styra mot en minskning av ingående och utgående transporters påverkan använder företagen främst policys och krav vid upphandlingar. För att styra och påverka interna transporter påvisar studien istället att företagen genom mätning av ”Koldioxidutsläpp/Antal kilometer” kan styra mot kostnadsbesparingar, reduktion av miljöpåverkan och en förstärkt miljöprofil. Inom *Resursanvändning* framkommer vikten av att styra mot en återhållsam användning av råvaror, energi och kemikalier för att både göra kostnadsbesparingar och värna om miljön. De mätetal som identifieras är därför ”Verkningsgrad” för styrning av produktionen, ”Total energiförbrukning” för att kontrollera energianvändningen och ”Antal kemikalier” för att hantera kemikalieanvändningen. Framförallt energiförbrukningen pekas ut som en viktig del inom resursanvändningen för att uppnå 2020 målen från EU, reducera kostnader och minska miljöpåverkan. I den slutgiltiga delen av livscykeln för energibolagens miljömässiga påverkan utgör *återvinning och återanvändning* en betydande del. En betydelsefull faktor är produktionsrester i form av aska från företagets förbränning som utgör resurs i en ny livscykel i form av gödsel och ger förutsättningar för nya insatsvaror i form av biobränsle i företagets produktion. ”Återanvänd aska/total mängd aska” utgör därför ett prestationsmått med styreffekter som påverkade så väl kostnader som potentiella intäkter.

Även det frivilliga sociala ansvarstagandet operationaliserades till olika aktiviteter för att möjliggöra förutsättningar för att styra med prestationsmätning. De aktiviteter som identifierades under det sociala CSR-ansvaret var *personal* och *samhällsrelationer*. Resultatet från studien poängterar hur *personal* utgör en av de kommunala energibolagens viktigaste resurser och att företagen behöver skapa en trivsamt, trygg och säker arbetsplats med möjlighet till personligutveckling för att motivera medarbetare. Genom ”Nöjd medarbetar index”, ”Personalomsättning”, ”Antal tillbud per olycka”, ”Andel anställda som genomgått säkerhetsutbildning”, ”Sjukfrånvaro” och ”Andel anställda med utvecklingsplaner” kan företaget styra sitt personalarbete i riktning mot att medarbetare känner sig motiverade, trygga och är villiga att utvecklas med företaget. Förutom *personal* identifierades även *samhällsrelationer* där företagen i stor utsträckning arbetar med sponsring och samhällsaktiviteter. Syftet med sponsring framstår främst vara att förstärka företagets varumärke medan samhällsaktiviteterna, som främst riktar sig till skolor, görs i syfte att skapa transparens, sprida kunskap och arbeta med långsiktig kompetensförsörjning. Även då samhällsrelationer utgör en viktig del i för energibolagens CSR-arbete påvisar de studerade företagen svårigheter att mäta effekten av såväl samhällsaktiviteter som sponsring. Trots svårigheter att mäta effekten av samhällsrelationerna framgår det i studien att de studerade företagen arbetar med aktiviteterna, förutom att vara goda samhällsmedborgare, även arbetar med aktiviteterna med förhoppning om att det ska leda till långsiktiga finansiella fördelar. Utifrån svårigheterna att mäta effekten av sponsring och samhällsaktiviteterna framkommer det i studien att företagen istället kan mäta ”Sponsring” och ”Antal aktiviteter” i form av antal, pengar eller timmar för att styra arbetet och på så sätt mäta företagets sociala CSR-arbete. *Säkerhet* utgjorde det tredje identifierade aspekten inom det sociala ansvarstagandet och behandlar hur energibolagens tjänster inte ska äventyra medborgares välbefinnande och hälsa. Istället för att fastställa ett måttal direkt under säkerhet framkom i studien hur en fungerande produktion med klara riktlinjer, standardiserade arbetsmoment och säkerhetsutbildningar indirekt bidrar till företagets säkerhetsarbete.

7.1 Slutsats

Genom att studera arbetet med prestationsmätning och Corporate Social Responsibility inom kommunalt ägda energibolag kan vi dra en första slutsats att det är fullt möjligt att koppla ihop prestationsmätning och CSR. För att möjliggöra mätning av CSR krävs dock först att konceptet, som av Borglund et al. (2012), Dahlsrud (2008), Grafström et al. (2008) och Grankvist (2009) beskrivs som tvetydigt och oprecist, först konkretiseras och bryts ned i verksamhetsnära aktiviteter. Inom de kommunala energibolagen påvisades en samstämmig bild av vilka aktiviteter som är relaterade till företagens CSR-arbete, aktiviteter som i de flesta fallen även är nära relaterade till företagens kärnverksamhet. Studien påvisar också att mätning fungerar som ett effektivt styrmedel eftersom det inom de kommunala energibolagen finns ett tydligt tankesätt om att det som mäts, det jobbar man också med. Inom energibolagen påvisas dock en bild av att arbetet med CSR primärt inte görs för samhällets skull, utan att arbetet görs med syfte att möjliggöra långsiktiga konkurrensfördelar och således lönsamhet. Genom att mäta de identifierade verksamhetsnära aktiviteterna inom CSR kan företaget därför styra i riktning mot ett förhållningssätt som bidrar till både samhällsnytta och affärsnytta. Av samma anledning blir det också tydligt att de CSR-relaterade prestationsmåten ofta återges med utfallskaraktär utifrån ett CSR-perspektiv men samtidigt som drivande utifrån ett lönsamhetsperspektiv. En slutgiltig slutsats vi kan dra ifrån det presenterade resultatet är att CSR som värdeskapande fenomen med hjälp av prestationsmätning kan ge förutsättningar föra att styra mot en hållbar lönsamhet.

7.2 Vidare forskning

För att föra forskningen framåt hade det varit intressant att ytterligare testa den konceptuella CSR-modellen för att utröna hur anpassningsbar den är inom andra kontexter och branscher. CSR beskrivs av Grafström et al. (2008) och Porter och Kramer (2006) som bransch- och kontextberoende, genom att testat modellen i andra kontexter hade CSR som koncept därför kunnat utvecklas ytterligare. Eftersom CSR, utifrån studiens resultat, ses som värdeskapande hade en ytterligare generaliserbarhet kunnat bidra till att konceptet blivit extra anpassningsbart för andra branscher. Vid en mer allmängiltig definition hade således intresset för CSR kunnat öka än mer och även förutsättningarna för att fler företag ska kunna applicera tankegångarna och bidra till en hållbar utveckling i samhället. Andra branscher som det skulle vara extra intressant att testa den konceptuella modellen är branscher som också utgör en stor påverkan på miljö och samhället i stort.

Referenser

Ammenberg, J (2012) *"Miljömanagement: Miljö- Och Hållbarhetsarbete I Företag Och Andra Organisationer"*, n.p.: Lund : Studentlitteratur

Anthony, R, & Govindarajan, V (2007) *"Management Control Systems"*, n.p.: Boston, Mass.: McGraw Hill

Anthony, R, Govindarajan, V, Hartmann, F, Kraus, K, & Nilsson, G (2014) *"Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives"*, n.p.: London : McGraw-Hill

Beurden, P, & Gössling, T (2008) *"The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance"*, Journal Of Business Ethics, 82, 2, pp. 407-424

Bititci, U, Firat, S, & Garengo, P (2013) *"How to compare performances of firms operating in different sectors?"*, Production Planning & Control, 24, 12, p. 1032

Blowfield, M, & Frynas, J (2005) *"Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World"*, International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-), 3, p. 499

Borglund, T, De Geer, H, & Hallvarsson, M (2008) *"Värdeskapande CSR : Hur Företag Tar Socialt Ansvar"*, n.p.: Stockholm : Norstedts akademiska förlag

Borglund, T, De Geer, H, Sweet, S, Frostenson, M, Lerpold, L, Nordbrand, S, Sjöström, E, & Windell, K (2012) *CSR - Corporate Social Responsibility : En Guide Till Företagets Ansvar*, n.p.: Stockholm : Sanoma utbildning

Bryman, A. & Bell E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1:2. uppl. Malmö: Liber AB

Callan, S, & Thomas, J (2009) *"Corporate financial performance and corporate social performance: an update and reinvestigation"*, Corporate Social Responsibility & Environmental Management, 16, 2, pp. 61-78

Carlucci, D (2010) *"Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model"*, Measuring Business Excellence, 14, 2, pp. 66-76

Carroll, AB (1991) *"The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders"*, Business Horizons, 34, 4, pp. 39-48

Carroll, A, & Buchholtz, A (2003) *"Business & Society : Ethics And Stakeholder Management"*, n.p.: Mason, Ohio: South-Western

Catasús, B (2008) *"Boken Om Nyckeltal"*, n.p.: Malmö : Liber

Cohen, L, Manion, L, & Morrison, K (2007) *"Research Methods In Education"*, n.p.: London : Routledge

Crane, A, & Matten, D (2010) *“Business Ethics : Managing Corporate Citizenship And Sustainability In The Age Of Globalization”*, n.p.: Oxford ; New York : Oxford University Press

Creswell, J.W. (1994) *”Research design: Qualitative and quantitative approaches”*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Dahlsrud A. (2008) *“How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions”*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol 15, p1–13

Deegan, C, & Unerman, J (2011) *”Financial Accounting Theory”*, n.p.: Maidenhead : Mc Graw-Hill Education

Denscombe, M (2009) *”Forskningshandboken: För Småskaliga Forskningsprojekt Inom Samhällsvetenskaperna”*, n.p.: Lund : Studentlitteratur

Holme, I, Solvang, B, & Nilsson, B (1997) *”Forskningsmetodik: Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder”*, n.p.: Lund : Studentlitteratur

Elkington, J (1999) *”Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line Of 21St Century Business”*, n.p.: Oxford : Capstone

ENA Energi (2014a) – ENA Energi har köpt in en elbil
<http://www.ena.se/se/News/142>
(Tillgänglig 2015-05-01)

ENA Energi (2014b) – Årsredovisning 2013

ENA Energi (2015a) – Årsredovisning 2014

ENA Energi (2015b) – Fjärrvärme
<http://www.ena.se/se/fjarrvarme>
(Tillgänglig 2015-04-14)

ENA Energi (2015c) – Energitips
<http://www.ena.se/se/kundtjanst/energitips>
(Tillgänglig 2015-04-14)

ENA Energi (2015d) - Uppförandekoder

Enköpings kommun (2013) – Ägardirektiv för ENA Energi

Epstein, MJ (2008) *“Making Sustainability Work : Best Practices In Managing And Measuring Corporate Social, Environmental And Economic Impacts”*, n.p.: Sheffield : Greenleaf, cop.

EU-Kommissionen (2014) - Corporate social responsibility
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (Tillgänglig 2015-02-02)

EU-Upplýsningen (2015) – Klimatmål för att stoppa global uppvärmning

<http://www.eu-upplysningen.se/Om-EU/Vad-EU-gor/Miljopolitik-i-EU/Klimatmal-for-att-stoppa-global-uppvarmning/> (Tillgänglig 2015-04-21)

Fisher-Vanden, K, & Thorburn, K (2011) "*Voluntary corporate environmental initiatives and shareholder wealth*", *Journal Of Environmental Economics And Management*, 62, pp. 430-445

Friedman, M. (1970) "*The social responsibility of business is to increase its profits*". *New York Times*, September 13: 122-126

Ghalayini, A, & Noble, J (1996) "*The changing basis of performance measurement*", *International Journal Of Operations & Production Management*, 16, 8, pp. 63-80

Ghauri, P, & Grønhaug, K (2010) "*Research Methods In Business Studies*", n.p.: Harlow : Pearson Education

Gjøølberg, M (2009) "*Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries*" *Scandinavian Journal Of Management*, 25, Corporate Responsibility: Reflections on Context and Consequences, pp. 10-22

Godfrey, PC (2005) "*THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE PHILANTHROPY AND SHAREHOLDER WEALTH: A RISK MANAGEMENT PERSPECTIVE*", *Academy Of Management Review*, 30, 4, pp. 777-798

Grafström, M, Göthberg, P, & Windell, K (2008) "*CSR : Företagsansvar I Förändring*", n.p.: Malmö : Liber

Grankvist, P (2009) "*CSR I Praktiken : Hur Företaget Kan Jobba Med Hållbarhet För Att Tjäna Pengar*", n.p.: Malmö : Liber

Greenpeace (2014) – Vattenfall en skam för Sverige
<http://www.greenpeace.org/sweden/se/vad-vi-jobbar-for/klimat/Stall-om-Vattenfall/>
(Tillgänglig 3/3-2015)

Hack, L, Kenyon, A, & Wood, E (2014) "*A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now?*", *International Journal Of Management Cases*, 16, 4, pp. 46-55

Hahn, R. (2013) "*ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility*", *Business Strategy & The Environment*, Vol 22, Issue 7, p442-455

Halme, M, & Laurila, J (2009) "*Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility*", *Journal of Business Ethics*, 3, p. 325

Harboe, T (2013) "*Grundläggande Metod : Den Samhällsvetenskapliga Uppsatsen*", n.p.: Malmö : Gleerup

Jensen, MC (2002) "*VALUE MAXIMIZATION, STAKEHOLDER THEORY, AND THE CORPORATE OBJECTIVE FUNCTION*", *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, pp. 235-256

Jhunjhunwala, S. (2014) "*Integrated Reporting: Need of the Day*", *Indian Journal of Corporate Governance*, Vol. 7 Issue 1, p1-1

- Judge, T, Thoresen, C, Bono, J, & Patton, G (2001) *"The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review"*, Psychological Bulletin, 127, 3, pp. 376-407
- Jutterström, M, & Norberg, P (2011) *"Företagsansvar - CSR Som Managementidé"*, n.p.: Lund : Studentlitteratur
- Kaplan, R, & Norton, D (1996) *"The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action"*, n.p.: Boston, Mass". : Harvard
- Kvale, S, & Brinkmann, S (2014) *"Den Kvalitativa Forskningsintervjun"*, n.p.: Lund : Studentlitteratur
- Lannelongue, G, Gonzalez-Benito, J, & Gonzalez-Benito, O (2015) *"Input, Output, and Environmental Management Productivity: Effects on Firm Performance"*, Business Strategy & The Environment (John Wiley & Sons, Inc), 24, 3, pp. 145-158
- Larsson, S (2005) *"Om kvalitet i kvalitativa studier"* Nordisk Pedagogik, (25), 1, 16-35
- Lai, C, Chiu, C, Yang, C, & Pai, D (2010) *"The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation"*, Journal of Business Ethics, 3, p. 457
- Lindvall, J (2011) *"Verksamhetsstyrning : Från Traditionell Ekonomistyrning Till Modern Verksamhetsstyrning"*, n.p.: Lund : Studentlitteratur
- Länsstyrelsen Uppsala län (2014) - Beslut
- Löfström (2014) - Så mår miljön
<http://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/Vaxthusgaser-utslapp-fran-energiindustri/> (Tillgänglig 2015-02-02)
- Margolis, JD, & Walsh, JP (2003) *"Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business"*, Administrative Science Quarterly, no. 2, p. 268
- McElhaney, KA (2008) *"Just Good Business : The Strategic Guide To Aligning Corporate Responsibility And Brand"*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Meyer, J, & Rowan, B (1977) *"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"*, American Journal of Sociology, 2, p. 340
- Merchant, K & Van der Stede, W (2007) *"Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation, And Incentives"*, n.p.: New York : Financial Times/Prentice Hall
- Mälarenergi (2008) – Energi- och miljöpolicy
- Mälarenergi (2011) - Förnyelseprojektet
<https://www.malarenergi.se/globalassets/documents/broschyror/fornyelseprojektet.pdf>
 (Tillgänglig 2015-05-15)
- Mälarenergi (2013) - Uppförandekod

- Mälarenergi (2014) – Klimatbokslut 2013
- Mälarenergi (2015a) – Årsredovisning 2014
- Mälarenergi (2015b) – Hållbarhetsredovisning 2014
- Nilsson, T (2009) "*125 År Med Corporate Social Responsibility*", n.p.: Stockholm : Centrum för näringslivshistoria
- Norman, W, & MacDonald, C (2004) "*Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line'*", *Business Ethics Quarterly*, 2, p. 243
- Okpara, O & Idowu, S (2014) "*Corporate Social Responsibility : Challenges, Opportunities And Strategies For 21St Century Leaders*", n.p.: New York : Springer
- Olve, N, & Samuelson, L (2008) "*Controllerhandboken*", n.p.: Malmö : Liber, 2008
- Ordóñez, L, Schweitzer, M, Galinsky, A, & Bazerman, M (2009) "*Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting*", *Academy Of Management Perspectives*, 23, 1, pp. 6-16
- Orlitzky, M, Schmidt, F, & Rynes, S (2003) "*Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*", *Organization Studies*, 24, 3, pp. 403-441
- Pava, M.L, & Krausz, J (1996) "*The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost*", *Journal of Business Ethics* Vol. 15, No. 3 (Mar., 1996), pp. 321-357
- Patel, R, & Davidson, B (2011) "*Forskningsmetodikens Grunder : Att Planera, Genomföra Och Rapportera En Undersökning*", n.p.: Lund : Studentlitteratur
- Porter, M, & Kramer, M (2006) "*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*", *Harvard Business Review*, 84, 12, pp. 78-92
- Pätäri, S, Arminen, H, Tuppurä, A, & Jantunen, A (2014) "*Competitive and responsible? The relationship between corporate social and financial performance in the energy sector*", *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 37, pp. 142-154
- Reinhardt, FL (1999) "*Bringing the Environment Down to Earth*", *Harvard Business Review*, 77, 4, pp. 149-158
- Rydh, C, Lindahl, M, & Tingström, J (2002) "*Livscykelanalys : En Metod För Miljöbedömning Av Produkter Och Tjänster*", n.p.: Lund : Studentlitteratur, 2002
- Savitz, A, & Weber, K (2014) "*The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, And Environmental Success--And How You Can Too*", n.p.: San Francisco, California

- Scherer, A, & Palazzo, G (2011) *“The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy”*, Journal Of Management Studies, 48, 4, pp. 899-931
- Simons, R (2014) *“Performance Measurement And Control Systems For Implementing Strategy”*, n.p.: Harlow, UK : Pearson
- Schnietz, K, & Epstein, M (2005) *“Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis”*, Corporate Reputation Review, 7, 4, pp. 327-345
- Stern, N (2007) *“The Economics Of Climate Change : The Stern Review”*, n.p.: Cambridge Cambridge University Press
- Steurer, R, Langer, M, Konrad, A, & Martinuzzi, A (2005) *“Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations”*, Journal of Business Ethics, 3, p. 263
- Streimikiene, D, Simanaviciene, Z, & Kovaliov, R (2009) *“Corporate social responsibility for implementation of sustainable energy development in Baltic States”* Renewable And Sustainable Energy Reviews, 13, pp. 813-824
- Strömberg, S (2013) - Företag i energibranschen i Sverige
http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/va_13_14.pdf
 (Tillgänglig 2015-02-22)
- Svenska Dagbladet (2006a) – Sätt stopp för etikpratet!
http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/satt-stopp-for-etikpratet_297268.svd
 (Tillgänglig 2015-05-24)
- Svenska Dagbladet (2006b) – Vilka regler ska företagare följa?
http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/vilka-regler-ska-foretagare-folja_299262.svd
 (Tillgänglig 2015-05-24)
- Szekely, F, & Knirsch, M (2005) *“Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for sustainable performance”*, European Management Journal, 23, 6, pp. 628-647
- Tracey, P, Phillips, N, & Haugh, H (2005) *“Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship”*, Journal of Business Ethics, 4, p. 327
- Trost, J. (2010) Kvalitativa intervjuer, Upplaga 4, Lund: Studentlitteratur AB
- Valentine, S, & Fleischman, G (2008) *“Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction”*, Journal of Business Ethics, 2, p. 159
- VEAB (2015a) – Årsredovisning 2014
- VEAB (2015b) – Hållbarhetsredovisning 2014
- VEAB (2015c) – Fakta om våra pannor
<http://www.VEAB.se/Sandviksverket/Fakta-om-vaara-pannor-.aspx>

(Tillgänglig 2015-04-23)

VEAB (2015d) – Policy för upphandling och inköp inom Växjö Energi AB

VEAB (2015e) – Miljömål

Vogel, D (2005) *The Market For Virtue : The Potential And Limits Of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press

Västerås stad (2013) – Ägardirektiv Mälarenergi

Växjö Kommun (2015) – Ägardirektiv för Växjö Energi AB

Waddock, S, & Graves, S (1997) “*The Corporate Social Performance-Financial Performance Link*”, *Strategic Management Journal*, 4, p. 303

Werther, J, & Chandler, D (2005) “*Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*”, *Business Horizons*, 48, pp. 317-324

Yin, R. (2011) *Fallstudier: design och genomförande*, Upplaga 1:2, Malmö: Liber AB

Bilagor

Bilaga A Intervjuguide ENA Energi

Intervjuguide

Namn: Thomas Ulväng, Charlotta Nilgran, Erik Holmén

Företag: ENA Energi

Befattning: VD, Ekonomichef, Produktionschef

Datum: 2015-03-23

Plats: Enköping

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

Socialt ansvarstagande

(Internt, Personal)

- I årsredovisningen framgår det att ni arbetar med att uppmuntrar personalen att aktivt delta i företagets utveckling. Hur menar ni då? Vad kan det leda till? Är detta någonting ni mäter och följer upp?
- Som företag går det att arbeta med sociala aspekter på flera olika sätt, en del gäller personalfrågor. Har ENA någon policy gällande jämställdhet eller diskriminering? (Hur följs detta upp? Hur mäts detta?)
- I årsredovisningen för 2013 går det att utläsa att ni mäter personalens sjukfrånvaro. Vad är målsättningen med att mäta? (Hur följs detta upp? Vilka åtgärder vidtas?)

(Internt, Arbetsmiljö)

- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på ENA Energi?
Hur utbildas och tränas personalen? Vad är målsättningen? Hur följs detta upp och kan det mätas?
- På vilket sätt arbetar ENA med säkerhet? Både för anställda och för samhället?
Vad är målsättningen?

(Internt, Produkt/Tjänst)

- Hur arbetar ENA med produktutveckling? Vad hoppas ni att produktutvecklingen ska leda till?

(Externt)

- Vill du berätta om ENA Energis relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar ENA Energi samhället?
 - På vilket sätt påverkar samhället ENA? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
 - Arbetar ni på något sätt med välgörenhet/donationer eller sponsring? (Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?)
 - Hur arbetar ni med frågor kring mångfald, jämställdhet och mänskliga rättigheter?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
- I årsredovisningen 2013 mäter ni utsläpp gällande koldioxid- och kväveutsläpp. Vad är tanken med att mäta detta? Hur följs detta upp? Vad kan det leda till?
- På er hemsida går det att utläsa att er affärsidé är att *"Erbjuda marknad och kunder produkter som är producerade med hänsyn taget till miljöpåverkan."* Vill du berätta lite mer hur ni praktiskt går till väga här? Hur mäter ni miljöpåverkan? Vad innebär det för ENA Energi om ni lyckas erbjuda marknad och kunder produkter som är producerade med hänsyn till miljöpåverkan?
- Vilka aspekter vägs in vid transportplanering?
- När vi talades vid tidigare i våras pratade du om att buller och lukt var viktiga aspekter att ta i beaktning, vill du berätta lite mer om det? Hur följs detta upp? Vad kan det leda till?
- Arbetar ENA på något sätt med att internt minska energiförbrukningen?

Ekonomiskt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det ekonomiska ansvaret?
- När vi talades vid i telefon för ett par veckor sedan berättade du att ni inte kan påverka era kunders efterfrågan. På vilket sätt påverkar det ert arbete?
- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Om vi har förstått det rätt så arbetar ni idag efter ett balanserat styrkort. Vill du berätta mer om det innebär för er? Vad är det ni mäter inom ramen för styrkortet? Finns styrkortet att tillgå?
- På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning?

- *Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?*
- *Hur kommuniceras information till anställda utifrån prestationsmätning?*
- *Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?*
- *Hur förhåller ni er till etiska aspekter när ni gör affärer?*
- *Har ni interna policys som anställda måste hålla sig till?*
- *På vilket sätt mäts och följs detta upp?*

Bilaga B Intervjuguider Växjö Energi

Intervjuguide

Namn: Petra Nilsson

Företag: VEAB

Befattning: Sektionschef för energitjänster

Datum: 2015-04-07

Plats: Växjö

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

Övergripande

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Vilka mål och krav sätter Växjö kommun?
- Hur skulle ni beskriva Varumärket VEAB, vad vill ni bli förknippade med och varför?
- Vilka är VEABs kritiska framgångsfaktorer?
- I årsredovisningen går det att utläsa att VEAB är en stor del av Växjö tankar kring "Europas grönaste stad". Vill ni berätta mer om det?
- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om hur och varför VEAB arbetar med CSR eller hållbarhet?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?

- På vilket sätt skulle det påverka om VEAB inte arbetade med CSR eller hållbarhetsfrågor?
- Kan du se några tydliga ekonomiska effekter från ert hållbarhetsarbete? Från er relation med samhället?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt VEAB tar ett miljömässigt ansvar?
- Vilka är de viktigaste miljöfrågorna för VEAB?
- Varför arbetar VEAB med frågor kring miljö?
- På vilket sätt skulle det påverka om VEAB inte arbetade med miljöfrågan?
- Ställer ni några krav gällande miljöaspekter vid inköp av material till produktionen? Ställer ni även krav på miljöaspekter vid inköp av förbrukningsmaterial och inventarier?
- Vilka aspekter vägs in vid logistikplanering och transporter? Använder ni någon typ av klimatkompensation?
- Vi såg via er hemsida att ni mäter olika typer av utsläpp? Vad är målsättningen med det? På vilket sätt används resultatet från mätningarna?
- I er årsredovisning för 2014 framgår det att ni är miljöcertifierade enligt ISO 14001. Vill ni berätta mer om det?
 - *Det framgår även att ni sätter upp miljömål som sedan bryts ned i delmål. Vad är målsättningen med att ha nedbrutna delmål? Finns det möjlighet att ta del av dessa mål och hur de bryts ned?*
 - *Är dessa mål även kopplade till administrativa avdelningar?*
- Vad ställer era kunder för krav gällande miljöaspekter?
- Har ni några uppsatta mål kring återvinning och mängden avfall som VEAB årligen producerar?
- Har ni några uppsatta mål kring resursanvändning vad det gäller energi/vatten/råvaror?
- Arbetar VEAB på något sätt internt för att minska energiförbrukningen?
- Kan ni se några ekonomiska effekter av att arbeta med miljömässigt ansvarstagande?

Socialt ansvarstagande

(Internt, Arbetsmiljö)

- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på VEAB?
- På vilket sätt involveras personalen i verksamhetens utveckling?
- I årsredovisningen går det att utläsa att ni arbetar mycket med skolan för att öka intresset för energibranschen, framförallt bland tjejer. Vad är målsättningen med detta arbete?
- I er årsredovisningen går det att utläsa att ni arbetar med mångfald-jämställdhet och mänskliga rättigheter, vill ni berätta mer om det? (Vad är målsättningen? Hur följs detta upp? Hur mäts detta?)
- Har VEAB någon policy gällande jämställdhet eller diskriminering? (Hur följs detta upp? Hur mäts detta?)
- På vilket sätt arbetar ni på VEAB med kompetensutveckling? Har ni någon strategi för framtida kompetensförsörjning?
- På vilket sätt arbetar VEAB med säkerhet både för anställda, kunder och samhället?

(Externt, samhällsengagemang)

- Vi såg att ni erbjuder energitjänster och hjälper kunder att energieffektivisera. Vad är målsättningen med det, då ni säljer energitjänster?

- På vilket sätt påverkar arbetet med CSR och hållbarhet VEABs anseende?
- Vill du berätta om VEABs relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar VEAB samhället?
 - På vilket sätt påverkar samhället VEAB? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
- På er hemsida kunde vi utläsa att ni arbetar med sponsring och välgörenhet. Vill ni berätta om det arbetet? Ni uttrycker även att ni kräver en motprestation till er sponsring, vad kan det innebära? Donerar ni något annat än pengar? (Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?)

Ekonomiskt ansvarstagande

- På vilket sätt tar VEAB hänsyn till etiska aspekter när ni gör affärer?

Prestationsmätning/Nyckeltal

- Hur arbetar ni med prestationsmätning och nyckeltal?
 - *Som vi har förstått det så har får ni övergripande målsättningar i ägardirektiven, hur arbetar ni med dessa mål på lägre nivåer inom företaget? På vilket sätt bryts målen ned?*
 - *På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning och nyckeltal?*
 - *Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?*
 - *Vad är målsättningen med att mäta prestationer?*
 - *Vem får del av information från prestationsmätning och hur kommuniceras detta?*
 - *Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?*
 - *Hur går ni till väga när ni väljer ut vilka prestationsmått som ska användas?*
 - *Vilka kriterier ligger till grund för urval av prestationsmått?*
 - *Finns några negativa aspekter med prestationsmätning och uppsatta mål?*
 - *Kan ni styra CSR (hållbarhet) genom ert arbete med prestationsmätning?*
- Ni arbetar inom en mångsidig bransch där miljö och samhällsansvar vägs in i det dagliga arbetet. Vilka aspekter är svårast att mäta för VEAB och finns det aspekter som inte går att kvantifiera och mäta?

Intervjuguide

Namn: Maria Bengtsson

Företag: VEAB

Befattning: Sektionschef för Marknad

Datum: 2015-04-15

Plats: VEABs kontor, Växjö

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesätts. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

Övergripande

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Som vi har förstått det så har ni ett övergripande målkort inom organisationen där mål sedan bryts ned på olika avdelningar, hur arbetar ni på marknadssidan med det?
 - Skulle du vilja beskriva vilka mål ni har på marknad? *Försäljning?*
 - Hur följs dessa upp och hur mäter ni det?
- Hur skulle ni beskriva Varumärket VEAB, vad vill ni bli förknippade med och varför?
- Vilka är VEABs kritiska framgångsfaktorer?
- I årsredovisningen går det att utläsa att VEAB är en stor del av Växjös tankar kring "Europas grönaste stad". Vill ni berätta mer om det?

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om hur och varför VEAB arbetar med CSR eller hållbarhet?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?
- På vilket sätt skulle det påverka om VEAB inte arbetade med CSR eller hållbarhetsfrågor?
- Kan du se några tydliga ekonomiska effekter från ert hållbarhetsarbete? Internt? Externt?

Socialt ansvarstagande

(Externt, samhällsengagemang)

- Vill du berätta om VEABs relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar VEAB samhället?
 - På vilket sätt påverkar samhället VEAB? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
- Hur och på vilket sätt arbetar VEAB med samhällsengagemang?
 - Vad ställer era kunder för krav på samhällsengagemang?
 - På er hemsida kunde vi utläsa att ni arbetar med sponsring och välgörenhet. Vill ni berätta om det arbetet?
 - Ni uttrycker även att ni kräver en motprestation till er sponsring, vad kan det innebära?
 - Donerar ni något annat än pengar? (Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?)
 - Vad är målsättningen med sponsringen?
- I årsredovisningen går det att utläsa att ni arbetar mycket med skolan för att öka intresset för energibranschen, framförallt bland tjejer.
 - Vad är målsättningen med detta arbete?
- På vilket sätt påverkar arbetet med CSR och hållbarhet VEABs varumärke?

(Internt, Arbetsmiljö)

- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på VEAB?
- På vilket sätt involveras personalen i verksamhetens utveckling?
- På vilket sätt arbetar VEAB med säkerhet både för anställda, kunder och samhället?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt VEAB tar ett miljömässigt ansvar?
- Vilka är de viktigaste miljöfrågorna för VEAB?
- Varför arbetar VEAB med frågor kring miljö?
- På vilket sätt skulle det påverka om VEAB inte arbetade med miljöfrågan?
- I er årsredovisning för 2014 framgår det att ni är miljöcertifierade enligt ISO 14001. Vill ni berätta mer om det?
 - *Det framgår även att ni sätter upp miljömål som sedan bryts ned i delmål. Vad är målsättningen med att ha nedbrutna delmål? Finns det möjlighet att ta del av dessa mål och hur de bryts ned?*
 - *Är dessa mål även kopplade till administrativa avdelningar?*
- Arbetar VEAB på något sätt internt för att minska energiförbrukningen?
- Kan ni se några ekonomiska effekter av att arbeta med miljömässigt ansvarstagande?

Prestationsmätning/Nyckeltal

- Hur arbetar ni med prestationsmätning och nyckeltal?
 - *Som vi har förstått det så har får ni övergripande målsättningar i ägardirektiven, hur arbetar ni med dessa mål på lägre nivåer inom företaget? På vilket sätt bryts målen ned?*
 - *På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning och nyckeltal?*
 - *Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?*
 - *Vad är målsättningen med att mäta prestationer?*
 - *Vem får del av information från prestationsmätning och hur kommuniceras detta?*
 - *Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?*
 - *Hur går ni till väga när ni väljer ut vilka prestationsmått som ska användas?*
 - *Vilka kriterier ligger till grund för urval av prestationsmått?*
 - *Finns några negativa aspekter med prestationsmätning och uppsatta mål?*
 - *Kan ni styra CSR (hållbarhet) genom ert arbete med prestationsmätning?*
- Ni arbetar inom en mångsidig bransch där miljö och samhällsansvar vägs in i det dagliga arbetet. Vilka aspekter är svårast att mäta för VEAB och finns det aspekter som inte går att kvantifiera och mäta?

Intervjuguide

Namn: Therese Kronstrand

Företag: VEAB

Befattning: Miljösamordnare

Datum: 2015-04-15

Plats: Växjö

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesätts. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Som vi har förstått det så har ni ett övergripande målkort inom organisationen där mål sedan bryts ned på olika avdelningar, hur arbetar ni på miljösidan med det?
 - Skulle du vilja beskriva vilka mål ni har på miljöområdet?
 - Hur följs dessa upp och hur mäter ni det?
- Hur skulle ni beskriva Varumärket VEAB, vad vill ni bli förknippade med och varför?
- Vilka är VEABs kritiska framgångsfaktorer?
- I årsredovisningen går det att utläsa att VEAB är en stor del av Växjös tankar kring ”Europas grönaste stad”. Vill ni berätta mer om det?
- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om hur och varför VEAB arbetar med CSR eller hållbarhet?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?

- På vilket sätt skulle det påverka om VEAB inte arbetade med CSR eller hållbarhetsfrågor?
- Kan du se några tydliga ekonomiska effekter från ert hållbarhetsarbete? Internt? Externt?

-

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
 - Tar VEAB ett frivilligt ansvar utöver miljökrav? Vad är målsättningen med det?
 - Vilka är de viktigaste miljöfrågorna för VEAB?
 - Varför arbetar VEAB med frågor kring miljö?
 - På vilket sätt skulle det påverka om VEAB inte arbetade med miljöfrågan?
 - Ställer ni några krav gällande miljöaspekter vid inköp av material till produktionen? Ställer ni även krav på miljöaspekter vid inköp av förbrukningsmaterial och inventarier?
 - Vilka aspekter vägs in vid logistikplanering och interna transporter och resor?
 - Använder ni någon typ av klimatkompensation?
 - Vi såg via er hemsida att ni mäter olika typer av utsläpp? Vad är målsättningen med det? På vilket sätt används resultatet från mätningarna?
 - I er årsredovisning för 2014 framgår det att ni är miljöcertifierade enligt ISO 14001. Vill ni berätta mer om det?
 - Det framgår även att ni sätter upp miljömål som sedan bryts ned i delmål. Vad är målsättningen med att ha nedbrutna delmål? Finns det möjlighet att ta del av dessa mål och hur de bryts ned?
 - Är dessa mål även kopplade till administrativa avdelningar?
 - Vad ställer era kunder för krav gällande miljöaspekter?
 - Har ni några uppsatta mål kring återvinning och mängden avfall som VEAB årligen producerar?
 - Har ni några uppsatta mål kring resursanvändning vad det gäller energi/vatten/råvaror?
 - Arbetar VEAB på något sätt internt för att minska energiförbrukningen?
 - Kan ni se några ekonomiska effekter av att arbeta med miljömässigt ansvarstagande?
-
- På vilket sätt tror du att ert arbete med CSR påverkar erat Varumärke?
 - Vad är hållbarhet på Växjö Energi?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?

Intervjuguide

Namn: Lena Björkqvist

Företag: Växjö Energi

Befattning: Personalchef

Datum: 2015-04-17

Plats: Växjö

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesätts. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter och vilken är din roll på Växjö Energi?

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi?
 - Vilka mål finns för Växjö Energi?
 - På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era mål?
 - Hur kommuniceras målen inom organisationen?
 - I årsredovisningen från 2014 framgår det att ”VEAB bidrar till ett hållbart samhälle”, skulle du vilja berätta mer om det?
- Som vi har förstått det så har ni övergripande målsättningar i ägardirektiv från Växjö kommun, hur arbetar ni med dessa mål på lägre nivåer inom företaget? Skulle du vilja berätta om på vilket sätt personalavdelningen arbetar med dessa målsättningar?

(Internt, Arbetsmiljö)

- Vilka är de viktigaste områdena att jobba med för er på personalavdelningen?
- Vilka målsättningar arbetar ni mot inom personalavdelningen?
 - Hur följs dessa upp?

- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på VEAB? Följer ni på något sätt upp medarbetarnas uppfattning kring arbetsmiljö?
- Maria Bengtsson berättade att ni gör en Nöjd Medarbetar Index, skulle du vilja berätta om det?
 - Vilka delar är det som mäts?
 - Vilka aspekter är extra viktiga att mäta och följa upp?
 - Finns det några aspekter som ni har svårare att kvantifiera och mäta?
- På vilket sätt behandlar Växjö Energi diskriminering? (Mäts detta? Vilka mål finns? Hur mäts detta?)
- På vilket sätt behandlar Växjö Energi jämställdhet och mångfald? (Mäts detta? Vilka mål finns? Hur mäts detta?)
- Har VEAB någon policy gällande jämställdhet eller diskriminering? (Hur följs detta upp? Hur mäts detta?)
- På vilket sätt behandlar Växjö Energi Mänskliga rättigheter?
- På vilket sätt involveras personalen i verksamhetens utveckling?
- På vilket sätt arbetar ni på VEAB med kompetensutveckling?
- På vilket sätt arbetar VEAB med framtida kompetensförsörjning? (Finns det strategi?)
- Vad skulle VEAB, i form av arbetsgivare, vilja bli förknippade med?
- På vilket sätt arbetar VEAB med säkerhet både för anställda?
- På vilket sätt arbetar VEAB med säkerhet för kunder och samhället?
- Skulle du vilja berätta om det samarbete ni bedriver några av kommunens skolor?
- I årsredovisningen går det att utläsa att ni arbetar mycket med skolan för att öka intresset för energibranschen, framförallt bland tjejer. Vad är målsättningen med detta arbete?
- I årsredovisningen från 2014 går det att utläsa att ni arbetar med förebyggande friskvård, skulle du vilja berätta lite om det? Vad är målsättningen? Hur mäts detta?
- Finns det några aspekter inom personalområdet som ni har svårare att kvantifiera och mäta?

(Externt, samhällsengagemang)

- Vill du berätta om VEABs relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar VEAB samhället?
 - På vilket sätt påverkar samhället VEAB? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
- På er hemsida kunde vi utläsa att ni arbetar med sponsring och välgörenhet. Vill ni berätta om det arbetet? Ni uttrycker även att ni kräver en motprestation till er sponsring, vad kan det innebära? Donerar ni något annat än pengar? Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?

Prestationsmätning/Nyckeltal

- Hur arbetar ni med prestationsmätning och nyckeltal inom personalområdet? Vad är målsättningen med att använda er av nyckeltal?
 - På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning och nyckeltal?
 - Vilka nyckeltal har ni inom personalområdet?
 - Finns det möjlighet att få tillgång till dessa?
 - Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?
 - Vem får del av information från prestationsmätning och hur kommuniceras detta?
 - Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?

- Hur går ni till väga när ni väljer ut vilka prestationsmått som ska användas?
 - Vilka kriterier ligger till grund för urval av prestationsmått?
 - Finns några negativa aspekter med prestationsmätning och uppsatta mål?
 - Kan ni styra CSR (hållbarhet) genom ert arbete med prestationsmätning?
- Ni arbetar inom en mångsidig bransch där miljö och samhällsansvar vägs in i det dagliga arbetet. Vilka aspekter är svårast att mäta för VEAB och finns det aspekter som inte går att kvantifiera och mäta?

Intervjuguide

Namn: Camilla Janén, Controller & Petra Nilsson, Sektionschef Energitjänster

Företag: Växjö Energi

Befattning: controller

Datum: 2015-04-21

Plats: Växjö

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi?
 - Vilka mål finns för Växjö Energi?
 - På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era mål?
 - Hur kommuniceras målen inom organisationen?
- Som vi har förstått det så har ni övergripande målsättningar i ägardirektiven, hur arbetar ni med dessa mål på lägre nivåer inom företaget? På vilket sätt bryts målen ned?

Prestationsmätning/Nyckeltal

- Hur arbetar ni med prestationsmätning och nyckeltal? Vad är målsättningen med att använda er av nyckeltal?
 - På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning och nyckeltal?
 - Inom vilka områden mäter ni prestationer och aktiviteter? Vilka nyckeltal har ni? Finns det möjlighet att få tillgång till dessa?
 - Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?

- Vem får del av information från prestationsmätning och hur kommuniceras detta?
 - Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?
 - Hur går ni till väga när ni väljer ut vilka prestationsmått som ska användas?
 - Vilka kriterier ligger till grund för urval av prestationsmått?
 - Finns några negativa aspekter med prestationsmätning och uppsatta mål?
 - Kan ni styra CSR (hållbarhet) genom ert arbete med prestationsmätning?
- Ni arbetar inom en mångsidig bransch där miljö och samhällsansvar vägs in i det dagliga arbetet. Vilka aspekter är svårast att mäta för VEAB och finns det aspekter som inte går att kvantifiera och mäta?
 - Vi såg i er årsredovisning att ni förutom finansiella mått även har icke-finansiella mätetal. Vad är målsättningen med det?
 - Vilka för- respektive nackdelar kan du se med att använda icke-finansiella mått?
 - Vilka aspekter är extra viktiga att mäta inom Växjö Energi?

Ekonomiskt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det ekonomiska ansvaret?
 - Vilka lönsamhetsmål sätter Växjö kommun? Hur går ni tillväga för att uppnå dessa? *Kostnadsminimering? Intäktsökningar?*
 - På vilket sätt tar Växjö Energi hänsyn till etiska aspekter när ni gör affärer? *Code of conduct leverantörer och internt?*

Samhällsansvar

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på varför ni arbetar med CSR eller Hållbarhet?
- På vilket sätt påverkar det att Växjö Energi arbetar med miljö- och samhällsfrågor?
- På vilket sätt skulle det påverka om Växjö Energi inte arbetade med miljö- och samhällsfrågor?
- Kan du som arbetar med ekonomi på Växjö Energi, se några tydliga ekonomiska effekter från ert miljöarbete? Från er relation med att samhället?
- Går det att mäta utfallet från ert arbete med CSR?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
- Varför arbetar Växjö Energi med frågor kring miljö?
- Vad är hållbarhet på Växjö Energi?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?

(Internt, Arbetsmiljö)

Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på Växjö Energi?

På vilket sätt involveras personalen i verksamhetens utveckling?

Intervjuguide

Namn: Börje Andersson

Företag: Mälarenergi

Befattning: Strategisk inköpare

Datum: 2015-03-26

Plats: Mälarhuset, Västerås

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett 20 veckor långt examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. När vi pratar om CSR tittar vi på företagets utökade samhällsansvar inom tre olika områden: Ekonomisk, Socialt och Miljömässigt. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras och mätas tillsammans med vilka mätetal som kan leda till både lönsamhet och hållbarhet. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur mäts och följs de upp?
- På vilket sätt följer ni upp er CoC?
- I hållbarhetsredovisningen kan vi utläsa att ”Alla inköp och upphandlingar ska vara konkurrensprövade, de långsiktiga miljövinsterna ska prioriteras framför kortsiktiga ekonomiska vinster”. Vill du berätta mer om det här?
- På vilket sätt förhåller ni er till etiska aspekter när ni gör affärer?
- På vilket sätt mäts och följs detta upp?
- Vad får det för konsekvenser för Mälarenergi? (Positiva/Negativa?)
- Om vi tittar på andra inköp än för produktion, till exempel konsumtionsvaror. Sköts de inköpen efter samma grundprinciper som vid till exempel bränsleupphandlingar?
- Vad skulle du säga är ”hållbarhet” för Mälarenergi?

- Ni skriver i er nya hållbarhetsrapport att *”Genom att lägga om arbetsätt och öka styrningen av hela inköpsprocessen har ni lyckats genomföra stora kostnadsbesparingar men också mer aktivt kunnat ställa miljökrav och andra krav i samband med upphandlingar.”* Vill du berätta mer om det här?
- Ni skriver också att ni *”Avväger produktionskrav mot miljömål, och ibland får produktionskraven stå tillbaka.”* Hur menar ni då?
- Ni skriver i hållbarhetsredovisningen att ni vid större inköp ställer högre krav på leverantörer med fokus på kvalitet, arbetsmiljö och miljö. Vill du berätta mer om de högre kraven och vad som gjort att 248 företag har spärrats?
- Socialt ansvarstagande
(Internt, Personal)
- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på Mälarenergi?
Vill du berätta om Mälarenergis relation till samhället?
- På vilket sätt påverkar Mälarenergi samhället?
- På vilket sätt påverkar samhället Mälarenergi? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)

Intervjuguide

Namn: Lena Bahar Nordström

Företag: Mälarenergi

Befattning: Koncencontroller

Datum: 2015-03-25

Plats: Mälarhuset, Västerås

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Hur arbetar ni med prestationsmätning?
 - Som vi har förstått det så har ni övergripande målsättningar från den strategiska planen, dessa bryts sedan ner i mindre delar. Vill du berätta mer om detta?
 - På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning?
 - Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?
 - Vad är målsättningen med att mäta prestationer?
 - Vem får del av information från prestationsmätning och hur kommuniceras detta?
 - Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?
 - Hur går ni till väga när ni väljer ut vilka prestationsmått som ska användas?
 - Vilka kriterier ligger till grund för urval av prestationsmått?
 - Finns några negativa aspekter med prestationsmätning och uppsatta mål?
 - Kan ni styra hållbarhet genom ert arbete med prestationsmätning?
- Vi såg i er årsredovisning att ni förutom finansiella mått även har icke-finansiella mätetal. Vad är målsättningen med det?

- Vilka för- respektive nackdelar kan du se med att använda icke-finansiella mått?
- Vad inom Mälarenergi är viktigt att mäta?
- Ni arbetar inom en mångsidig bransch där miljö och samhällsansvar vägs in i det dagliga arbetet. Vilka aspekter är svårast att mäta för Mälarenergi och finns det aspekter som inte går att kvantifiera och mäta?
- När vi pratade med Katarina igår så berättade hon att ni var med i arbetet kring den nya hållbarhetsredovisningen. Vad var syftet med att göra en hållbarhetsredovisning?
- Vad vinner Mälarenergi på att göra en hållbarhetsredovisning?
- Vill du berätta lite om er hållbarhetsredovisning? Används den endast för externt bruk?
- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på varför ni arbetar med CSR?
- På vilket sätt påverkar det att Mälarenergi arbetar med miljö- och samhällsfrågor?
- På vilket sätt skulle det påverka om Mälarenergi inte arbetade med miljö- och samhällsfrågor?
- Kan du som arbetar med ekonomi på Mälarenergi, se några tydliga ekonomiska effekter från ert miljöarbete? Från er relation med att samhället?
- Går det att mäta utfallet från ert arbete med CSR?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
- Varför arbetar Mälarenergi med frågor kring miljö?
- Vad är hållbarhet på Mälarenergi?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?

Ekonomiskt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det ekonomiska ansvaret?

(Internt, Arbetsmiljö)

Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på Mälarenergi?

På vilket sätt involveras personalen i verksamhetens utveckling?

Intervjuguide

Namn: Malena Bergroth & Ove Fredriksson
Företag: Mälarenergi
Befattning: Kommunikationschef & Marknadschef
Datum: 2015-03-25
Plats: Mälarhuset, Västerås

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas in och stäm av tidsåtgång.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

- Hur skulle ni beskriva Varumärket Mälarenergi, vad vill ni bli förknippade med och varför?
- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på varför ni arbetar med CSR?
- På vilket sätt påverkar arbetet med CSR Mälarenergis anseende?

Socialt ansvarstagande

(Externt)

- Vill du berätta om Mälarenergis relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar Mälarenergi samhället?
 - På vilket sätt påverkar samhället Mälarenergi? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
- På er hemsida kunde vi utläsa att ni arbetar mycket med sponsring och välgörenhet. Vill ni berätta om det arbetet? Ni uttrycker även att ni kräver en motprestation till er sponsring, vad kan det innebära? (Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?)

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
- Varför arbetar Mälarenergi med frågor kring miljö?
- På vilket sätt skulle det påverka om Mälarenergi inte arbetade med miljöfrågan?
- Vad ställer era kunder för krav gällande miljöaspekter?
- Vad är hållbarhet på Mälarenergi?
 - Hur kommuniceras detta internt respektive externt? Vad är syftet?
- När vi pratade med Katarina igår så berättade hon att ni var med i arbetet kring den nya hållbarhetsredovisningen. Vad var syftet med att göra en hållbarhetsredovisning?
- Vad vinner Mälarenergi på att göra en hållbarhetsredovisning?
- Vill du berätta lite om er hållbarhetsredovisning? Används den endast för externt bruk?
- I årsredovisningen kommunicerar ni bland annat att ”-Vi avväger produktionskrav mot miljömål och ibland får produktionskraven stå tillbaka.” Hur menar ni då? Vad innebär detta för er?

Ekonomiskt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det ekonomiska ansvaret?
- Hur arbetar ni med prestationsmätning?
 - *På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning?*
 - *Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?*
 - *Hur kommuniceras information till anställda utifrån prestationsmätning?*
 - *Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?*
- Hur förhåller ni er till etiska aspekter när ni gör affärer?
- *Har ni interna policys som anställda måste hålla sig till?*
- *På vilket sätt mäts och följs detta upp?*

(Internt, Arbetsmiljö)

- *Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på Mälarenergi?*

Intervjuguide

Namn: Katarina Hogfeldt-Forsberg

Företag: Mälarenergi

Befattning: Hållbarhetschef

Datum: 2015-03-23

Plats: Kraftvärmeverket, Västerås

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

Socialt ansvarstagande

(Internt, Personal)

- Hur arbetar ni med att uppmuntrar personalen att aktivt delta i företagets utveckling. Vad tror du att kan det leda till? Är detta någonting ni mäter och följer upp?
- Som företag går det att arbeta med sociala aspekter på flera olika sätt, en del gäller personalfrågor. Har Mälarenergi någon policy gällande jämställdhet eller diskriminering? (Hur följs detta upp? Hur mäts detta?)
- Vi såg via er årsredovisning att ni mäter personalens sjukfrånvaro. Vad är målsättningen med att mäta? Hur följs detta upp? Vilka åtgärder vidtas?

(Internt, Arbetsmiljö)

- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på Mälarenergi? Hur utbildas och tränas personalen? Vad är målsättningen? Hur följs detta upp och kan det mätas?
- På vilket sätt arbetar Mälarenergi med säkerhet? Både för anställda och för samhället? Vad är målsättningen?

(Externt)

- Vill du berätta om Mälarenergis relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar Mälarenergi samhället?

- På vilket sätt påverkar samhället Mälarenergi? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
- Vi såg ni arbetar mycket med sponsring och välgörenhet? Ni uttrycker även att ni kräver en motprestation, vad kan det innebära? (Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?)
- Hur arbetar ni med frågor kring mångfald, jämställdhet och mänskliga rättigheter?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
- I årsredovisningen mäter ni utsläpp gällande koldioxid- och kväveutsläpp. Vad är tanken med att mäta detta? Hur följs detta upp? Vad kan det leda till?
- I årsredovisningen från 2013 går det att utläsa att *"Vi avväger produktionskrav mot miljömål och ibland får produktionskraven stå tillbaka."* På vilket sätt påverkar det?
- Vill du berätta lite om er hållbarhetsredovisning? Används den endast för externt bruk?
- Vilka aspekter vägs in vid transportplanering?
- Arbetar Mälarenergi på något sätt med att internt minska energiförbrukningen?
- På vilket sätt tror du att ert arbete med CSR påverkar erat anseende?

Ekonomiskt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det ekonomiska ansvaret?
- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Hur arbetar ni med prestationsmätning?
 - På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning?
 - Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?
 - Hur kommuniceras information till anställda utifrån prestationsmätning?
 - Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?
- Hur förhåller ni er till etiska aspekter när ni gör affärer?
- Har ni interna policys som anställda måste hålla sig till?
- På vilket sätt mäts och följs detta upp?

Intervjuguide

Namn: Maria Svedberg
Företag: Mälarenergi
Befattning: HR-generalist
Datum: 2015-03-23
Plats: Kraftvärmeverket, Västerås

Mattias Lönn och Christoffer Holm studerar på Civilekonomprogrammet med inriktning Controller vid Linnéuniversitetet i Växjö och genomför just nu ett examensarbete. Vi är båda 26 år gamla och kommer ursprungligen från Västerås respektive Herrljunga. Som ämne har vi valt att fokusera på hur Corporate Social Responsibility (CSR) och verksamhetsstyrning/prestationsmätning kan användas för att styra en verksamhet. Målet med examensarbetet är att, i samarbete med företaget Nogap, framställa en modell för prestationsmätning och verksamhetsstyrning av CSR-relaterade aktiviteter. Studien har som målsättning att den framtagna modellen ska underlätta mätbarhet och jämförbarhet för aspekter kring CSR. Målsättningen med examensarbetet är samtidigt att i juni kunna presentera ett förslag på KPI/Nyckeltal för hur ett företags CSR-arbete kan kvantifieras, mätas och värdesättas. Frågor såsom: Går det att mäta CSR? Vilka mätetal kan leda till ökad lönsamhet för både företaget och samhället? Hur jämför man CSR-arbete mellan tidsperioder? är därför relevanta och aktuella.

Berätta att medverkan är frivilligt, fråga om samtalet får spelas, om informanten godkänner namnpublicering och stäm av tidsåtgång. Fråga om informanten har några funderingar innan vi börjar.

Inledande frågor

Vill du börja med att berätta om dig själv lite kort, vem är du? Hur ser din bakgrund ut och vilka är dina arbetsuppgifter?

Socialt ansvarstagande

(Internt, Personal)

- Hur arbetar ni med att uppmuntrar personalen att aktivt delta i företagets utveckling. Vad tror du att kan det leda till? Är detta någonting ni mäter och följer upp?
- Som företag går det att arbeta med sociala aspekter på flera olika sätt, en del gäller personalfrågor. Har Mälarenergi någon policy gällande jämställdhet eller diskriminering? (Hur följs detta upp? Hur mäts detta?)
- Vi såg via er årsredovisning att ni mäter personalens sjukfrånvaro. Vad är målsättningen med att mäta? Hur följs detta upp? Vilka åtgärder vidtas?

(Internt, Arbetsmiljö)

- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön på Mälarenergi? Hur utbildas och tränas personalen? Vad är målsättningen? Hur följs detta upp och kan det mätas?
- På vilket sätt arbetar Mälarenergi med säkerhet? Både för anställda och för samhället? Vad är målsättningen?

(Externt)

- Vill du berätta om Mälarenergis relation till samhället?
 - På vilket sätt påverkar Mälarenergi samhället?

- På vilket sätt påverkar samhället Mälarenergi? (Hur mäts detta? Hur följs det upp? Kan detta mätas)
- Vi såg ni arbetar mycket med sponsring och välgörenhet? Ni uttrycker även att ni kräver en motprestation, vad kan det innebära? (Hur följs det upp? Kan detta mätas? Vad kan det leda till?)
- Hur arbetar ni med frågor kring mångfald, jämställdhet och mänskliga rättigheter?

Miljömässigt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det miljömässiga ansvaret?
- I årsredovisningen mäter ni utsläpp gällande koldioxid- och kväveutsläpp. Vad är tanken med att mäta detta? Hur följs detta upp? Vad kan det leda till?
- -Vi avväger produktionskrav mot miljömål och ibland får produktionskraven stå tillbaka. På vilket sätt påverkar det?
- Vill du berätta lite om er hållbarhetsredovisning? Används den endast för externt bruk?
- Vilka aspekter vägs in vid transportplanering?
- Arbetar Mälarenergi på något sätt med att internt minska energiförbrukningen?
- På vilket sätt tror du att ert arbete med CSR påverkar erat anseende?

Ekonomiskt ansvarstagande

- När vi pratar om CSR så brukar vi dela in arbetet inom tre grundområden, Ekonomi, Socialt och Miljömässigt ansvar. Vill du berätta lite mer om på vilket sätt ni arbetar med just det ekonomiska ansvaret?
- Vill du berätta övergripande om er affärsstrategi? På vilket sätt arbetar ni för att uppnå era lönsamhetsmål? Hur kommuniceras lönsamhetsmålen inom organisationen?
- Hur arbetar ni med prestationsmätning?
 - På vilket sätt försöker ni styra med prestationsmätning?
 - Hur väljer ni vilka prestationsmått som ska användas?
 - Hur kommuniceras information till anställda utifrån prestationsmätning?
 - Vem är ansvarig för att ta fram olika prestationsmått?
- Hur förhåller ni er till etiska aspekter när ni gör affärer?
- Har ni interna policys som anställda måste hålla sig till?
- På vilket sätt mäts och följs detta upp?